

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

**UPSEEREIDEN SITOUTUMINEN PUOLUSTUSVOIMIIN**

Pro gradu

Yliluutnantti Tomi Sirvo

Sotatieteen maisterikurssi 6

Maasotalinja

Huhtikuu 2017

Kurssi	Linja
Sotatieteiden maisterikurssi 6	Maasotalinja
Tekijä	
Yliluutnantti Tomi Sirvo	
Opinnäytetyön nimi	
<b>Upseereiden sitoutuminen Puolustusvoimiin</b>	
Oppiaine, johon työ liittyy Sotilaspedagogiikka	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2017	<b>Tekstisivuja 61</b> <b>Liitesivuja 5</b>
<p><b>TIIVISTELMÄ</b></p> <p>Upseereiden organisaatioon sitoutuminen on ollut vähän tutkittu aihe Puolustusvoimissa. Tällä pro gradu -tutkimuksella tutkittiin upseereiden sitoutumista Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallin avulla. Sen mukaan sitoutuminen on jaettavissa tunneperäiseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja velvollisuuteen perustuvaan sitoutumiseen. Päättökysymyksenä oli: Millainen on upseereiden sitoutumisen aste Puolustusvoimiin? Ensimmäinen alatutkimuskysymys oli: Mitkä tekijät ovat yhteydessä upseereiden sitoutumiseen? Toinen alatutkimuskysymys oli: Millaisia eroja upseereiden sitoutumisessa ilmenee?</p> <p>Tutkimus toteutettiin survey-tutkimuksena. Kyselyyn osallistui yhteensä 86 sotatieteen maisteri ja esipuhekurssilla palvellutta Puolustusvoimien upseeria. Vastaukset kerättiin Webropol-ohjelmalla. Tutkimusongelmiin vastattiin analysoimalla aineisto klusterianalyysillä ja riippumattomien otosten t-testillä. Aineistosta löytyneitä sitoutumista mittaavia muuttujia verrattiin <i>maanpuolustustahdon, taisteluluottamuksen, työtyytyväisyyden, esimieheen luottamisen ja myönteisten kokemusten</i> summamuuttujiin.</p> <p>Tulosten mukaan upseerit voidaan jakaa sitoutumisen osalta kahteen toisistaan eroavaan ryhmään. Toisella ryhmällä kaikki sitoutumisen osa-alueet ovat toista korkeammalla tasolla. Korkeamman sitoutumisen ryhmä ero matalamman sitoutumisen ryhmään <i>henkilökohtaisen merkityksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen</i> osalta on merkitsevä. Korkeammin sitoutuneella ryhmällä on tilastollisesti merkitsevästi korkeampi <i>maanpuolustustahto</i> ja <i>työtyytyväisyys</i> kuin toisella ryhmällä. <i>Maanpuolustustahdolla ja työtyytyväisyydellä</i> on tilastollinen yhteys <i>henkilökohtaisen merkityksen ja yhteenkuuluvuuden tunteen</i> kanssa. Työn johtopäätöksinä todetaan, että upseerit ovat enemmän tunneperäisesti sitoutuneita kuin velvollisuuden tai jatkuvuuden perusteella sitoutuneita.</p> <p>Tutkimus onnistui välttävästi. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastaukset. Tutkimuksen yleistettävyyttä heikensi pieni vastaajamäärä. Vastaajamäärään vaikuttivat aineiston keruun yhteydessä tapahtuneet tietotekniset ongelmat. Tutkimuksessa olisi pitänyt selvittää laajemmin vastaajien taustatekijöitä sitoutumista selittävinä muuttujina.</p>	
<p><b>AVAINSANAT</b></p> <p>upseerit, sitoutuminen, työmotivaatio, taisteluluottamus, maanpuolustustahto</p>	

# SISÄLLYS

<b>1</b>	<b>JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>TUTKIMUSASETELMA</b>	<b>4</b>
2.1	Tutkimuksen viitekehys	4
2.2	Aikaisemmat tutkimukset	7
<b>3</b>	<b>PUOLUSTUSVOIMAT JA UPSEERIN TYÖNKUVA</b>	<b>10</b>
3.1	Organisaatioteorioiden taustaa	10
3.2	Puolustusvoimat ja organisaatiot	11
3.3	Motivaatioteoriat	13
3.4	Työmotivaatio ja upseerit	17
3.5	Työtyytyväisyys	20
3.6	Taistelumotivaatio	21
<b>4</b>	<b>SITOUTUMINEN</b>	<b>23</b>
4.1	Ryhmäkiinteyden ja luottamuksen suhde sitoutumiseen	26
4.2	Maanpuolustustahto ja sitoutuminen	29
4.3	Motivaation suhde sitoutumisen	30
4.4	Meyerin ja Allenin malli	30
4.4.1	Tunneperäinen sitoutuminen	33
4.4.2	Velvollisuuteen perustuva sitoutuminen	35
4.4.3	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	36
<b>5</b>	<b>TUTKIMUKSEN METODOLOGIA</b>	<b>38</b>
5.1	Tutkimuskysymykset	38
5.2	Kohdejoukko	39
5.3	Kyselylomake ja käytetyt mittarit	40
5.4	Analyysi	44
5.5	Tutkimuksen faktorit	45
5.6	Tutkimuksen luotettavuuden arviointia	49
<b>6</b>	<b>KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET</b>	<b>52</b>
6.1	Upseereiden sitoutuminen	52
6.2	Työtyytyväisyys ja maanpuolustustahto	55
<b>7</b>	<b>POHDINTA</b>	<b>57</b>
7.1	Upseerien sitoutuminen ja siihen liittyvät tekijät	57
7.2	Jatkotutkimustarpeet	61
7.3	Tutkimuksen onnistumisen ja tarpeellisuuden arviointia	61
	<b>LÄHTEET</b>	<b>63</b>
	<b>LIITTEET</b>	

# UPSEERIEN SITOUTUMINEN PUOLUSTUSVOIMIIN

## 1 JOHDANTO

*Suomen Upseeriliiton teettämään kyselyyn vastanneista valtaosa on sitä mieltä, etteivät nykyiset määrärahat riitä uskottavan puolustuksen ylläpitämiseen.*

*(Yle uutiset. 14.1.2014).*

*Työtaakka Puolustusvoimissa on kasvanut niin suureksi, että sotilaat työskentelevät tällä hetkellä äärirajoillaan. Työuupumus uhkaa yhä yleistyä, kun valmiuden varautumista tehostetaan ja kertausharjoituksia järjestään aiempaa enemmän.*

*(Sanomalehti Keski-suomalainen. 18.2.2017)*

Suomen sotilaallinen toimintaympäristö on muuttunut ja sotilaalliset jännitteet Itämeren alueella ovat lisääntyneet. Sotilaallisten kriisien ennakkovaroitusaika on lyhentynyt ja kynnys voimankäyttöön on laskenut. Tämän lisäksi sodan kuva on monipuolistunut; Suomea vastaan kriisiaikana kohdistuva keinovalikoima on laajentunut. Näiden tekijöiden seurauksena Suomen puolustukselle asetetut vaatimukset ovat kasvaneet. (Valtioneuvoston puolustusselonteko 2017, 5).

Vuosina 2012–2014 toteutettiin puolustusvoimauudistus, jonka seurauksena puolustusvoimien organisaatio mitoitettiin vastaamaan tiukkoja taloudellisia vaatimuksia sekä nykyistä tilannetta matalamman uhkatason toimintaympäristöä. Uudistuksessa palkatun henkilöstön määrä vähennettiin noin 12 000 työntekijään ja sodan ajan joukkojen vahvuus supistettiin 230 000 sotilaaseen. (Valtioneuvoston puolustusselonteko 2017, 11).

Puolustusvoimat on viime vuosina joutunut tasapainoilemaan kasvaneiden suoritusvaatimusten ja puolustusvoimauudistuksen jälkiseurauksena pienentyneiden resurssien kanssa. Samanaikaisesti puolustusvoimien harjoitustoiminta saatiin säästöjen jälkeen nostettua tyydyttävälle tasolle vuodesta 2015 lähtien (Valtioneuvoston puolustusselonteko 2017, 11). Henkilöstömäärä ei kuitenkaan ole kasvanut puolustusvoimauudistuksen jälkeen. Pienemmällä määrällä henkilöstöä on jouduttu tekemään entistä enemmän.

Tulevaisuudentutkimuksen tieteenala tuntee käsitteen *heikko signaali*. Sillä tarkoitetaan sellaisia viestejä trendeistä ja ilmiöistä, jotka eivät ole aivan ilmeisiä vaan vielä ”piilossa”, mutta tarkkaavaisen tutkijan havaittavissa (Metsämuuronen 2006, 276). Heikot signaalit eivät itsesään vaikuta mihinkään, mutta signaalin aiheuttaneiden *syiden* vaikutukset voivat tulevaisuudessa olla organisaation toiminnan kannalta merkittävät (Hiltunen 2010, 97).

Tämä tutkimus lähti etsimään yhtä tällaista heikkoa signaalia. Uutislainaukset luvun alussa osoittavat, että Puolustusvoimien upseerien keskuudessa on herännyt huoli organisaation suorituskyvystä sekä sen työntekijöiden jaksamisesta. Se, että näistä uutisoidaan, kertoo siitä, että kyseisiin ongelmiin on havahduttu ja niitä voidaan ryhtyä ratkaisemaan. Mutta entä ne ongelmat, joita ei vielä ole havaittu?

Mihin muihin tekijöihin lisääntyneet suoritusvaatimukset ovat vaikuttaneet kuin työntekijöiden jaksamiseen? Puolustusvoimien työilmapiirikyselyn summamuuttujista käy ilmi, että ainakin henkilöstön työmotivaatio ja jaksaminen ovat säilyneet vuosien 2011–2015 aikana samalla, hyvällä tasollaan (Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös. 2015, 25). Mutta tulokset ovat jo muutamana vuoden vanhat, eikä Suomen turvallisuusympäristössä ole tapahtunut kahdessa vuodessa käännöstä parempaan suuntaan.

Näiden taustatekijöiden seurauksena, lähdin tarkastelemaan puolustusvoimien henkilöstöä ja etsimään heikkoja signaaleja. En ollut kiinnostunut työilmapiirin tai työmotivaation tarkastelusta, koska, kuten jo todettua, Puolustusvoimat seuraa niitä säännöllisesti. Halusin tarkastella asiaa jostain toisesta näkökulmasta, jolloin mahdollisuuteni löytää piileviä ongelmia kasvaisivat.

Tämän tutkimuksen rakenne on seuraava. Ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimusasetelma ja aiheesta aikaisemmin tehty sotatieteellinen tutkimus. Luvussa kolme, joka on ensimmäinen teorialuku, käsitellään Puolustusvoimien organisaatiota yleisen organisaatiotutkimuksen kautta. Luvussa tarkastellaan myös yleisiä motivaatioteorioita sekä työmotivaation ja työtyytyväisyyden käsitteitä. Luvun päätteeksi tarkastellaan vielä taistelumotivaation käsitettä.

Tutkimuksen toisessa teorialuvussa syvennyttään organisaatioon sitoutumisen teoriaan ja erityisesti Meyerin ja Allenin esittämään kolmen komponentin sitoutumismalliin. Tässä luvussa tarkastellaan myös eräiden ryhmäilmiöiden yhteyttä sitoutumiseen sekä motivaation ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Molemmissa teorialuvuissa edetään ilmiöiden yleisestä tarkastelusta niiden soveltamiseen sotilaallisessa toimintaympäristössä.

Tutkimuksen metodologialuvussa esitellään tutkimuskysymykset, valittu tutkimusmenetelmä ja kerrotaan tutkimusaineiston hankinnasta. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimusmittarin muodostamista, aineiston analysointia sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tulososuudessa esitellään tutkimuksen tulokset.

Pohdintaluvussa tarkastellaan tutkimuksen löydöksiä ja esitetään jatkotutkimustarpeet. Pohdintaluvun päättää tutkimuksen onnistumisen ja tarpeellisuuden arviointi.

## 2 TUTKIMUSASETELMA

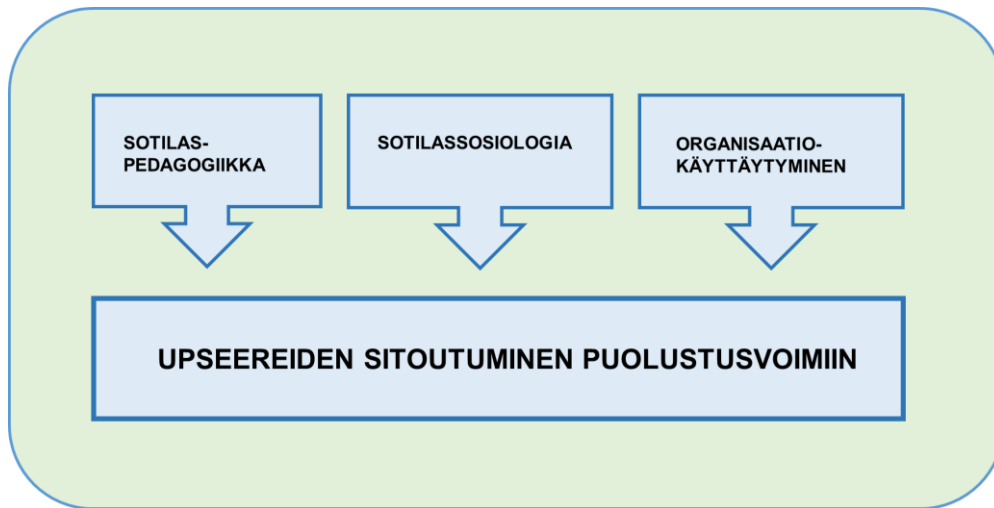
Tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen sijoittumista eri tieteenaloihin nähden. Tutkimuksen asemoiminen tiettyihin tutkimustraditioihin vaikuttaa käytettävissä oleviin tutkimustyökaluihin, joilla kiinnostuksen kohteena olevaa ilmiötä tarkastellaan. Toisessa alaluvussa tarkastellaan aiheesta aikaisemmin tehtyä sotatieteellistä tutkimusta.

### 2.1 Tutkimuksen viitekehys

Ketju on vain niin vahva kuin sen heikoin lenkki. Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteena oli Puolustusvoimien ketjun kriittisen lenkin, upseereiden, organisaatioon sitoutuminen. Valitsin tarkasteltavaksi ryhmäksi upseerit, koska aikaisemmat tutkimukset aiheesta Puolustusvoimien piirissä ovat keskittyneet usein varusmiesten tutkimiseen (ks. Salo 2009 ja 2011). Upseerien tutkiminen tältä kantilta on jäänyt vähemmälle. Tavoitteeni on ollut selvittää, onko upseereiden sitoutumisen tasosta löydettävissä lisääntyneiden suoritusvaatimusten aiheuttamaa ”kulmaa”.

Valitsin tarkastelunäkökulmaksi sitoutumisen, koska alustavan kirjallisuuskatsauksen perusteella vaikutti siltä, että organisaatioon sitoutumiseen liittyvää kattavaa tutkimuspohjaa on hyödynnetty valitettavan vähän Puolustusvoimissa. Kahdesta aikaisemmasta tutkimuksesta varhaisempi on jo auttamatta vanhentunut ja uudempi keskittyi käsitteen määrittelyyn varsinaisen tiedon mittaamisen sijaan (ks. Rokka 1995 ja Heikkinen 2011). Puolustusvoimat teettää työntekijöiltään säännöllisesti työilmapiirikyselyjä, joissa kysytään muun muassa työmotivaatioon liittyviä asioita, mutta ei sinänsä heidän sitoutumistaan organisaatioon.

Tutkimus on luonteeltaan sotatieteellinen ja sotilaspedagogiikan tieteenalaan kuuluva, mutta tutkimuksen teoriaosuus hyödyntää usean eri tieteenalan tutkimustuloksia. Sotatieteissä on pohjimmiltaan kysymys eri akateemisten tieteenalojen soveltamisesta asevoimien ympäristössä (Harinen 2011, 7). Olen kuvannut tutkimuksen pohjalla olevien tieteenalojen suhdetta tutkimuksen kiinnostuksen kohteeseen kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimuksen aiheen suhde eri tieteenaloihin

Tutkimuksen ensimmäisen teoreettisen kivijalan muodostaa sotilaspedagogiikka. Sotilaspedagogiikka tieteenalana tutkii sotilaalliseen maanpuolustukseen liittyvää koulutusta ja sen kehittämistä. Sotilaspedagogiikan ensisijainen tarkoitus on tuottaa tietoa siitä, kuinka yksilöiden toimintakykyä kehitetään oppimisen avulla. Toimintakykykäsite tarkoittaa järjestelmää, joka koostuu neljästä osa-alueesta: fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja eettisestä (Toiskallio 1998, 9). Sen tärkeimpiä osatekijöitä sotilaalla ovat muun muassa henkisen paineen sieto, motivaatio ja kyky toimia yhteistyössä muiden kanssa (Haaraoja 1998, 145). Tämän tutkimuksen kiinnostuksen kohteista *sitoutuminen* on rinnastettavissa motivaatiokäsitteen kanssa.

Sotilaan toimintakyvyn kehittäminen edellyttää useiden eri tieteenalojen yhteistyötä, koska toimintakyvyn eri osa-alueet liittyvät monin tavoin toisiinsa. Sosiaalisessa toimintakyvyssä on kyse ihmissuhteista ja ihmisten välisistä vuorovaikutuksista. Psyykkisessä toimintakyvyssä on puolestaan kiinnostuttu monista yksilön kognitiivisista prosesseista. Näiden aihealueiden kehittämisen taustalla vaikuttavat monet psykologiasta, sosiaalipsykologiasta ja sosiologiasta tutut ilmiöt (Toiskallio 1998, 9–10).



Upseerit valikoituivat tutkittavaksi joukoksi, koska heillä on merkittävä rooli puolustusvoimien sisällä. Upseerit vastaavat puolustusvoimien joukkojen kouluttamisesta ja johtamisesta. ”Joukon tulokset syntyvät sen yksilöllisten jäsenten henkilökohtaisista panoksista ja yksilöiden toiminnan nivoutumisesta toisten yksilöiden toimintaan. Se vaatii hyvää johtamista, keskinäistä luottamusta ja kunkin yksilön vastuuntuntoa tehtävien suorittamisesta. Luottamusta ja vastuuntuntoa ei voida kehittää ilman yksilöiden itsenäisyyden tekemistä ja kehittämistä” (Toiskallio 1998, 38). Sotilaspedagogiikan ja tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena on näin ollen upseerin yksilöllisenä toimijana.

Tutkimuksen toisena lähtökohtana on sotilassosiologia. Sotilassosiologia on poikkitieteellinen lähestymistapa, jossa tarkastellaan sosiaalipsykologian ja sosiologian ilmiöitä sotilaallisessa toimintaympäristössä (Valtanen 2008, 18). Sosiaalipsykologiassa ollaan kiinnostuneita muun muassa ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ryhmäjäsenyydestä sekä yksilön ja yhteiskunnan välisestä suhteesta. Sosiaalipsykologian sisällä psykologinen sosiaalipsykologia tarkastelee yksilöä sosiaalisessa ympäristössään. (Valtanen 2008, 16). Sosiologia on tieteen ala jossa tarkastellaan ja tutkitaan ihmistä yhteisön jäsenenä (Valtanen 2008, 17). Sosiologian eräs osa-alue on organisaatiososiologia, joka tutkii erilaisia organisaatioita ja niissä esiintyviä ilmiöitä (Harinen 2011, 9).

Sotilassosiologiassa tarkastellaan esimerkiksi asevoimien ja yhteiskunnan välisiä suhteita kuten yhteiskunnan muutosten vaikutuksia sotilaitojärjestelmään tai yhteiskunnallisen kehityksen vaikutusta väestön turvallisuuspoliittisiin asenteisiin ja maanpuolustustahtoon. Lisäksi sotilassosiologian kiinnostuksen kohteena ovat sotilasyhteisön sisäiset ilmiöt, sotilasorganisaation rakenteet ja näiden väliset suhteet (Harinen 2011, 10). Tämä tutkimus käsittelee osaltaan upseerin ja organisaation välistä suhdetta.

Sotilassosiologia on laaja kattaus pitkällä aikavälillä kehittyneitä sotilasorganisaation ja sotilasyhteisön ilmiöitä koskevia käsitteitä, eri malleja ja teorioita. (Harinen 2011, 7). Sotilassosiologiassa tutkittujen asioiden, palvelusmotivaation, ryhmäkiinteyden ja maanpuolustustahdon, tuottama tieteellinen tieto perustuu pohjimmiltaan käyttäytymistieteelliseen tutkimukseen (Harinen 2011, 12). Sitoutumista sotilassosiologisesta näkökulmasta on aikaisemmin tarkastellut ainakin Salo (2009).

Sotilassosiologian kiinnostuksen kohteiden tarkasteltaessa on huomioitava, että emotieteiden yleiskäsitetä on usein tarkasteltu sekä asevoimien rauhanajan että sodan ajan organisaatioiden ja ryhmien näkökulmasta. Esimerkiksi asevelvollisten palvelusmotivaation ja sodan ajan sotilasjoukon taistelumotivaatio pohjaavat molemmat yleisen sosiaalipsykologisen käsitteen, ”motivaatio”, pohjalle. (Harinen 2011, 14). Tässä tutkimuksessa tarkastelun kohteena on Puolustusvoimien rauhan ajan organisaatio.

Tutkimuksen kolmannen lähtökohdan muodostaa organisaatiokäyttäytymisen tieteenala. Se on soveltava tieteenala, jonka tavoitteena on ymmärtää, miten ihmiset käyttäytyvät työelämässä, kuvailla työntekijöiden työhön suhtautumista, parantaa organisaatioiden tuottavuutta sekä kehittää niiden toimintaa (Juuti 1989, 7).

Organisaatiokäyttäytymisen tieteenalan taustalla ovat useat käyttäytymistieteet. Alan tutkimukseen ovat vaikuttaneet esimerkiksi psykologia, sosiologia ja sosiaalipsykologia. Psykologiasta organisaatiokäyttäytymisen tutkimukseen mukaan on otettu yksilön oppimisen, motivaation, persoonallisuuden, tunteiden ja koulutuksen liittyvät teorit. Sosiologia on puolestaan tarjonnut tietoa ryhmien dynamiikasta, kommunikaatiosta ja organisaatioteorioista. Sosiaalipsykologia on tarjonnut välineitä tarkastella työntekijöiden käytöksen muutoksia, asenteita, ryhmäprosesseja sekä ryhmien päätöksentekoa (Robbins 2005, 4). Tämä tieteenala limittyy osittain päällekkäin sotilassosiologian kanssa.

## 2.2 Aikaisemmat tutkimukset

Puolustusvoimissa sitoutumista ovat aikaisemmin tutkineet ainakin kapteeni Timo Gröhn, kapteeni Mikael Salo, kapteeniluutnantti Timo Heikkinen ja kapteeni Petteri Rokka. Siviilimaailman puolelta mainittakoon Outi Wallinin Tampereen yliopistolle tekemä väitöskirja hyvinvointityöhön sitoutumisesta.

Kapteeni Timo Gröhn on esiupseerikurssin tutkielmassaan tarkastellut sitoutumisen teorioita, sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä puolustusvoimien kenttäsaarahoitajien sitoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä. Gröhn havaitsi työssään, että kenttäsaarahoitajat sitoutuvat työssään Puolustusvoimien toimintaympäristöön, eivätkä vain yhteen sen alaorganisaatioista (Gröhn 2010, 39).

Kapteeni Mikael Salo on yleisesikuntaupseerin tutkielmassaan tutkinut varusmiesten sitoutumista asevelvollisuuden suorittamiseen. Tutkimus selvitti sotilasorganisaatioon sitoutumiseen vaikuttaneita tekijöitä ja seurauksia. Salo tutki myös varusmiespalveluksen aikaisia sitoutumisen tekijöitä ja käsitteli vain miehistössä palvelevia varusmiehiä (Salo 2009).

Salon työn johtopäätökset osoittavat, että tunneperäisesti vahvasti sitoutuneet alokkaat olivat muita halukkaampia noudattamaan käskyjä, sopeutumaan palvelukseen eikä heillä ollut aikomuksia lopettaa varusmiespalvelusta. Tunneperäiseen sitoutumiseen vaikuttivat ystävien ja vanhempien asenteet Puolustusvoimia kohtaan. Muutkin siviilisuhteet vaikuttivat sitoutumiseen; mikäli palvelusaika vaikutti kielteisesti siviilisuhteisiin, sitoutuminen laski. Toisaalta hyvä tiedonkulku, kiinnostus sotilasuraa kohtaan ja haluttuun palveluspaikkaan pääseminen nostivat sitoutumisen astetta (Salo 2009, 83–84).

Kapteeniluutnantti Timo Heikkinen on esiupseerikurssin tutkielmassaan pyrkinyt määrittelemään organisaatioon sitoutumisen käsitettä. Hän havaitsi työssään, että organisaatioon sitoutuminen on moniulotteinen sosiaalipsykologinen ilmiö. Hänen mukaansa useimmiten eri tutkijoiden käyttämissä käsitteissä toistui Meyerin ja Allenin esittämä kolmen komponentin malli (Heikkinen 2011).

Kapteeni Petteri Rokka on yleisesikuntaupseerin diplomityössään pyrkinyt selvittämään työmotivaation, työtyytyväisyyden ja sitoutumisen yhteydet sekä niiden vaikutukset organisaatioon. Tutkimuksensa perusteella Rokka on kehittänyt mittarin, jolla voidaan määrittää työntekijän sitoutumisen aste organisaatiossa. (Rokka 1995).

Outi Wallin on väitöskirjassaan selvittänyt sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöiden työhön sitoutumista. Wallinin mukaan työhön sitoutumisen aikaisemmat mallit (kuten Meyerin ja Allenin kolmen osatekijän malli) eivät ole riittäviä kuvaamaan hyvinvointityöhön sitoutumista, sillä niistä puuttuu kokonaisvaltainen kuva työntekijän ja työn välisestä suhteesta (Wallin 2012).

Tämä tutkimus voidaan nähdä jatkumona Rokan (1995) ja Heikkisen (2011) tutkimuksille. Siinä missä Rokka laati mittarin ja Heikkinen käsitteli sitoutumisen teoriaa käsiteanalyysillä, olen pyrkinyt tällä tutkimuksella tuottamaan mitattua tietoa upseereiden sitoutumisen asteesta. Tähän mennessä varsinaista mittausaineistoa, joka perustuisi Meyerin ja Allenin malliin, Mikael Salo yleisesikuntaupseerityötä (Salo 2009) lukuun ottamatta, ei ole.

Salon työssä tutkimuksen kohteena oli varusmiespalvelusta suorittavat, miehistössä palvelevat asevelvolliset. Salonkaan työ ei käytä Meyerin ja Allenin mittaria sellaisenaan, vaan jättää jatkuvuuteen perustuvan (continuance commitment) komponentin käyttämättä. Salo perusteli ratkaisuaan varusmiespalveluksen lyhytkestoisuudella ja sillä, että se on pakollinen velvollisuus, joka tulee suorittaa. Oletettavasti ammattisotilaan uran vapaaehtoisesti valinneiden sitoutuminen eroaa pakollista palvelusta suorittavien sitoutumisesta, joten olen käyttänyt tässä tutkimuksessa kaikkia alkuperäisen mallin mukaisia komponentteja.

### 3 PUOLUSTUSVOIMAT JA UPSEERIN TYÖNKUVA

Tässä luvussa aloitetaan tutkimusaiheen teoreettinen tarkastelu. Ensimmäisessä alaluvussa perehdytään lyhyesti erilaisten organisaatioteorioiden taustoihin. Toisessa alaluvussa tarkastellaan Puolustusvoimia organisaationa ja ryhmiä sen sisällä. Kolmannessa alaluvussa aloitetaan upseerien työtyytyväisyyden ja työmotivaatioiden tarkastelu. Näitä tarkastellaan ensin yleisellä tasolla ja sen jälkeen upseereihin soveltaen. Työtyytyväisyyden ja työmotivaation tarkastelu on tärkeää, jotta voimme havaita, miten ne eroavat toisistaan.

#### 3.1 Organisaatioteorioiden taustaa

Organisaatioteoriat on toisinaan luokiteltu niiden ajallisen kehityksen mukaan. Tieteellistä liikkeenjohtoa (scientific management) pidetään usein ensimmäisenä johdonmukaisena yrityksen ymmärtää organisaatioita. Tieteellinen liikejohto korostaa työntekijöiden fyysisten kykyjen ja työolosuhteiden tutkimuksen tärkeyttä organisaation tehokkuuden edistämiseksi. Siinä pyrittiin vahvistamaan työntekijöiden motivaatiota painottamalla materiaalistien palkkioiden merkitystä. Teoriaa on virheellisesti pidetty ajastaan jälkeenhävinneenä ja sen tähden hylättynä teoriana. (Harisalo 2009, 37).

Tieteellisen liikkeenjohdon jälkeen alkunsa sai klassinen organisaatioteoria. Siinä pyrittiin ymmärtämään organisaation rakentamisen keskeisiä periaatteita. Teorian kannattajat olivat kiinnostuneita niistä järjestelyistä, jotka tekivät työnjaon ja -teen mahdolliseksi ja tehokkaaksi. Teoria korosti työn yhtenäistä ohjausta, koordinoitua ja valvontaa. (Harisalo 2009, 37–38).

Reaktion tieteelliselle liikkeenjohdolle syntyi ihmissuhteiden koulukunta (human relations), joka kritisoi tieteellistä liikkeenjohtoa siitä, että se oli unohtanut ihmiset. Ihmissuhteiden koulukunnassa korostettiin, että organisaatioita ja niiden sisäisiä järjestelyjä on ajateltava työntekijöiden näkökulmasta. Tämän teorian kannattajat osoittivat, että työntekijöiden sosiaaliset suhteet ja normit, ei organisaation fyysiset tai taloudelliset kannustimet, määrittävät työntekoa ja tuottavuutta. (Harisalo 2009, 38).

Järjestelmäteoria (systems theory) puolestaan tarjosi mahdollisuuden analysoida organisaatioita osana laajempia järjestelmiä. Sen mukaan on tärkeää ymmärtää organisaation rakenteen ja prosessien välisiä riippuvuus- ja vuorovaikutussuhteita suhteessa organisaation toimintaympäristöön. Järjestelmäteorian jäljiltä syntyi kontingenssiteoria, jonka mukaan juuri toimintaympäristö vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka organisaatiot järjestävät tai muuttavat rakennettaan. Tämän teorian mukaan organisaation ongelmat selittyvät niiden kyvyttömyydellä tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja muuttaa toimintaa muutosten edellyttämällä tavalla. (Harisalo 2009, 38–39).

### 3.2 Puolustusvoimat ja organisaatiot

Organisaation muodostuminen lähtee siitä ajatuksesta, että yksittäinen ihminen ei kykene yksin suorittamaan kaikkea. Yhdessä toimimalla ihmiset kykenevät saavuttamaan enemmän kuin yksin. Organisaatiot muodostuvat kahden periaatteen varaan; monien osapuolten pyrkimysten koordinointiin ja yhteisen tavoitteen saavuttamiseen (Schein 1969, 18).

Juuti määrittelee organisaation ihmisten muodostamaksi yhteistoimintajärjestelmäksi, joka on olemassa tiettyjen päämäärien saavuttamista varten (Juuti 1989, 207). Organisaatioita voidaan määritellä myös miettimällä, mistä se muodostuu; miksi se on olemassa; mikä on sen suhde ympäristöön ja miten se toimii. (Juuti 1989, 207).

Organisaatioilla on oma rakenteensa, jossa on määritelty sen eri toiminnot ja niiden väliset suhteet. Rakenteesta käyvät ilmi myös organisaation jäsenten roolit (Juuti 1989, 209–210). Organisaatiot vaihtelevat myös sen mukaan, onko niiden päätöksenteko enemmän keskitettyä vai hajautettua (Juuti 1989, 212).

Puolustusvoimat on viranomainen, jonka tehtävät, toimivalta ja organisaatio säädetään lailla. Sen kolme päätehtävää ovat 1) Suomen sotilaallinen puolustaminen, 2) muiden viranomaisten tukeminen ja 3) osallistuminen kansainväliseen kriisinhallintaan (Laki puolustusvoimista 2007). Puolustusvoimat on organisaationa vahvasti hierarkkinen ja sen sisäisellä arvojärjestyksellä ja hierarkialla on pitkät, historialliset perinteet. Hierarkian ja arvojärjestyksen yhteisvaikutuksesta Puolustusvoimiin on muodostunut vahva sisäinen normisto, joka ohjaa organisaation toimintaa tiukasti ohjeiden, määräysten ja normien avulla. (Muona 2008, 131).

Puolustusvoimien organisaatio on rakenteeltaan tyypillinen linjaesikuntaorganisaatio. Esimerkiksi Puolustusvoimien joukko-osastoissa niiden komentajilla on alaisuudessaan useampi joukkoyksikkö ja apunaan joukko-osaston esikunta. Samoin joukkoyksiköiden komentajilla on alaisuudessaan perusyksiköt ja apunaan oma esikuntansa. Osin ”puhdas” linja-esikuntaorganisaatiokin on Puolustusvoimissa nykyisin murtunut, sillä on paljon sellaisia työtehtäviä, jotka eivät sovi linja-esikuntaorganisaation malliin. Samoin Puolustusvoimien alaisissa laitoksissa voi esiintyä muunkinlaisia organisaatiomalleja. Esimerkiksi Maanpuolustuskoulu on matriisiorganisaatio. (Muona 2008, 130–131).

Ryhmiä puolestaan ovat psykologisesta näkökulmasta katsottuna kaikki sellaiset ihmisjoukot, joiden jäsenet ovat keskenään vuorovaikutuksessa, ovat psykologisesti tietoisia toisistaan ja kokevat muodostavansa ryhmän (Schein 1969, 112). Viralliset ryhmät ovat organisaation tietoisesti muodostamia ryhmiä, joilla on jokin tietty päämäärä. Epäviralliset ryhmät muodostuvat ryhmän jäsenten välisten suhteiden varaan (Juuti 1989, 107).

Ryhmien muodostuminen alkaa hyvin samalla tavalla kuin organisaatioidenkin; ihmiset koontuvat yhteen saadakseen aikaan jotain sellaista, mihin yksittäisen ihmisen kyvyt eivät yksin riitä. Ryhmään liittymisen taustalla on luultavasti useita selittäviä tekijöitä, mutta seuraavia asioita on esitetty ryhmään liittymisen motiiveiksi. Ensimmäinen syy on se, että ihmiset pitävät siitä, mitä ryhmä tekee. Toinen syy on se, että he pitävät ryhmän ihmisistä. Samanlaiset ihmiset vetävät toisia puoleensa. Kolmas syy on se, että henkilö pitää ryhmään kuulumista *välinearvona*. Kuulumalla ryhmään hän saavuttaa jotain sellaista, mitä hän arvostaa, eikä hän muuten sitä omin voimin saavuttaisi. (Napier & Gershenfeld 1993, 78–79).

Ryhmien muodostumista on yritetty hahmottaa useammalla eri teorialla. Yhden teorian mukaan ryhmän muodostuminen koostuu neljästä vaiheesta: aloituksesta, vastakkainasettelusta, kompromissin saavuttamisesta ja uudelleen arvioinnista. *Aloitusvaiheessa* tulevan ryhmän jäsenet ovat varautuneita tutustuessaan toisiinsa. *Vastakkainasetteluvaihe* saa alkunsa kun ryhmän jäsenet tutustuvat toisiinsa paremmin ja tuovat omat näkemyksensä jyrkemmin näkyviin. Mikäli ryhmä ei hajoa ristiriitoihin tässä vaiheessa, ryhmä päättyy yleensä kompromissiin ja yhteistyö voi jatkua. Ristiriidat voivat kuitenkin nousta uudelleen pintaan *uudelleenarviointivaiheessa*, jolloin on vaarana, että ryhmä hajoaa. (Napier & Gershenfeld 1993, 481–485).

Toinen tapa tarkastella ryhmien muodostumista on niiden jaottelu muotoutumisvaiheeseen (forming), kuohuntavaiheeseen (storming), normiutumiseen (norming), tehtävän suorittamiseen (performing) ja lopetusvaiheeseen. Ensimmäisessä vaiheessa ryhmä etsii itseään; sen jäsenillä on epäselvät käsitykset ryhmän tehtävästä ja omasta asemastaan. Myöhemmissä vaiheissa ryhmän sisällä esiintyy konflikteja, ryhmän kiinteys kehittyy ja vähitellen ryhmän sisään syntyy sen toimintaa sääteleviä normeja. (Eränen ym. 2008, 36).

Vaikka upseerit eivät muodostakaan varsinaista primääri- tai pienryhmää, voidaan heitä silti tarkastella ryhmäteorioiden pohjalta. Upseerit täyttävät nimittäin kaikki esitellyt ryhmän tunto-merkit. He ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja he tunnistavat toisensa samaan ryhmään kuuluviksi. Vuorovaikutus puolestaan syntyy kun he joutuvat työskentelemään toisen upseerien kanssa. Uniformut ja arvomerkit muodostavat vahvan ryhmäjäsenyyden symbolin jolla he erottavat ryhmän jäsenet ulkopuolisista.

### 3.3 Motivaatioteoriat

Edellisessä kappaleessa tarkasteltiin lyhyesti organisaatioiden ja ryhmien muodostumista. Tässä kappaleessa tarkastellaan ihmisten toimintaa *sen jälkeen* kun yksilö on jo saavuttanut ryhmäjäsenyyden. Tarkastelun kohteena ovat upseerit ja tässä kappaleessa pyritään vastaamaan kysymykseen, minkä tähden ryhmäjäsenyys halutaan säilyttää ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat ja miksi ryhmän eteen ollaan valmiita tekemään työtä ja uhrauksia.

Minkä tähden ihmiset ylipäätään tekevät mitään? Motivaatioteorioiden parissa tästä on vallinnut kaksi näkemystä. Toisen teorian taustalla on ajatus siitä, että ihmisiä ohjaavat alitajuiset, perinnölliset tai irrationaaliset motiivit. Toisen koulukunnan näkemys on puolestaan se, että ihmiset ovat pohjimmiltaan järkiperaisii olentoja, jotka käyttäytyvät loogisesti ja pyrkivät tavoitteellisesti valitsemiinsa päämääriin. (Juuti 1989, 32).

Motivaatio on motiivien, kuten syyt; tarpeet ja yllykkeet, yksittäisessä ihmisessä aiheuttama tila. Motivaatio koostuu vireydestä, joka on yksilön toiminnan aktiivisuutta tai intensiteettiä, sekä siitä, mihin päämäärään toiminta suuntautuu (Harinen 2011, 41). Se voidaan jaotella vastapareilla sisäinen ja ulkoinen motivaatio tai tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Tilannemotivaatio tarkoittaa lyhytkestoista, johonkin spesifiin tilanteeseen liittyvää motivaatiota. Yleismotivaatio puolestaan on pitkäkestoisempaa motivaatiota joka voi perustua pitkän aikavälin suunnitelmiin, kuten uran luomiseen. (Eränen ym. 2008, 62).



Motivaatioteoriat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin sekä odotusarveteorioihin. Tunnetuimmat tarveteoriat ovat Maslowin tarvehierarkia ja Herzbergin kaksifaktorteoria. Molempien taustat ovat tieteellisen liikejohdon ja ihmissuhdekoulukuntien teorioissa (Juuti 1989, 33–34).

Tarveteoriat perustuvat oletukselle, että ihmisen tarpeet ovat puutostiloja jossain kuvitteellisessa tasapainotilassa. Tarveteoriat olettavat ihmisen käyttäytyvän jokseenkin suoraviivaisesti pyrkiessään poistamaan näitä puutostiloja ja palauttamaan tasapainon. Tarveteorioissa ihmisillä oletetaan olevan tiettyjä perustarpeita, jotka vastaavat eläinten vaistoja. Ehkä kuuluisin tarveteoria on Maslowin tarveteoria, jossa ihmisen tarpeet on ryhmitelty viiteen hierarkkisesti järjestyneeseen tarvetasoon. (Juuti 1983, 70). Maslowin malli on esitelty kuviossa 2.



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkian malli. (mukaillen Maslow 1943).

Maslowin ajattelussa nämä tarpeet muodostavat pyramidin, jossa tietyt, perustuvaa laatua olevat tarpeet ovat pyramidin pohjalla. Kun ihminen on saanut alemmat tarpeensa tyydytettyä, hän korvaa ne ylemmillä tarpeilla (Harisalo 2009, 101).

Maslow oletti, että mitä korkeamman asteen ihmiset ovat tarpeiden hierarkiassa täyttäneet, sitä motivoituneimpia he ovat. Teorian idea on siinä, että organisaation on ensin huolehdittava alemman tason tarpeiden täyttämisestä ja vasta sen jälkeen siirryttävä ylöspäin tarpeiden hierarkiassa (Harisalo 2009, 102). Toisin sanoen esimerkiksi Puolustusvoimien tulisi organisaationa tai työnantajana tarjota työntekijöille ensin riittävä toimeentulo, vasta sen jälkeen asianmukaiset suojavarusteet, yhdessäolon kokemuksia, mahdollisuuden toteuttaa työtehtävät itsenäisesti ja lopuksi mahdollisuudet kehittää omaa ammattitaitoaan ja osaamistaan.

On helppo nähdä, miksi tarvehierarkia on niin suosittu teoriana; se on suoraviivaisen yksinkertainen. Tarpeiden hierarkkisudelle ei kuitenkaan ole Harisalon mukaan empiiristä tukea. Ihmisten tarpeet eivät jakaudu millekään siistille pystyakselille, vaan eri elämäntilanteista johtuen ihmiset liikkuvat edestakaisin tarpeesta toiseen. He voivat olla samanaikaisesti huolissaan monista erilaisista tyydyttämättömistä tarpeista (Harisalo 2009, 102). Sen tähden työnantajakin joutuu huolehtimaan monista työntekijöiden tarpeista saman aikaisesti.

Herzbergin kaksifaktoriteoria on Frederic Herzbergin kehittämä teoria kahdesta motivointiin vaikuttavasta tekijästä. Herzberg kysyi ihmisiltä, mitkä tekijät tuottavat heille tyydytystä työssään, ja ryhmitteli saamansa vastaukset eri kategorioihin. Samalla hän kysyi, mihin tekijöihin työntekijät olivat tyytymättömiä työssään. Vastaukset yhdistämällä, hän havaitsi, että tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttivat tekijät, kuvasivat työn erilaisia ominaisuuksia. Hän nimensi tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivaatiotekijöiksi ja tyytymättömyyttä aiheuttavat hygieniatekijöiksi. Nämä tekijät on kuvattu kuviossa 3. (Harisalo 2009, 105).

Hygieniatekijät	Motivaatiotekijät
1. Organisaation tavoitteet	1. Mahdollisuus saada aikaan
2. Ohjaus	2. Tunnustus
3. Esimies-alaissuhde	3. Tehtävän työn luonne
4. Työolosuhteet	4. Vastuulliset tehtävät
5. Palkka	5. Yleneminen
6. Työntekijöiden väliset suhteet	6. Kasvu
7. Status	
8. Turvallisuus	

Kuvio 3. Herzbergin hygienia- ja motivaatiotekijät. (Harisalo 2009, 106).

Herzbergin mukaan motivaatiotekijät selittävät työntekijöiden työtyytyväisyydestä 81 % ja tyytymättömyydestä 31 %. Vastaavasti hygieniatekijät selittävät työtytymättömyydestä 69 % ja työtyytyväisyydestä 19 % (Harisalo 2009, 106). Hänen mukaansa toimivin keino työmotivaation lisäämiseksi on työn rikastuttaminen, eli työtehtävien sisällön muuttaminen vaativampaan suuntaa. Laadullisesti uudet ja vaativammat työtehtävät motivoivat ihmisiä kaikkein parhaiten (Harisalo 2009, 107).

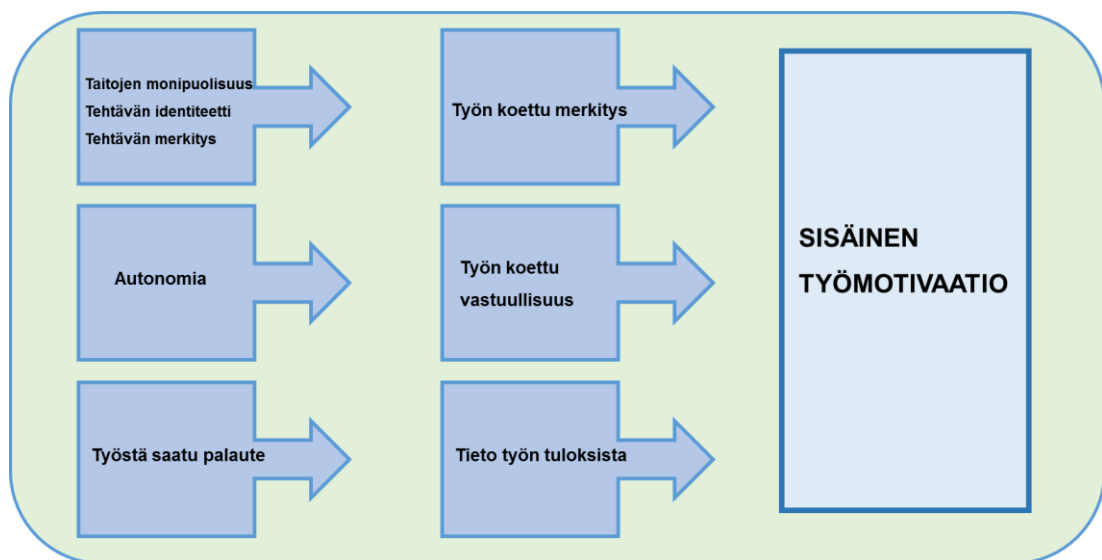
Odotusarvoteorian mukaan yksilön motiivit voidaan määrittää kahden tekijän kautta. Ensimmäinen tekijä on se todennäköisyys sille, että toiminta johtaa palkkion saamiseen. Yksilö odottaa, että hänen ponnistelunsa tullaan palkitsemaan. Toinen tekijä on yksilön subjektiivinen näkemys saatavan palkkion arvosta. Vroom lähtee liikkeelle omassa odotusarvoteoriassaan *valenssin* käsitteestä. Valenssi tarkoittaa saatavilla olevien vaihtoehtojen paremmuusjärjestystä. Vroomin mukaan yksilön odotuksiin vaikuttavat vaihtoehtojen paremmuusjärjestyksen lisäksi myös yksilön käsitys eri vaihtoehtojen esiintymistodennäköisyyksistä. (Juuti 1983, 76–77).

Odotusarvoteoria auttaa ymmärtämään, miksi jotkut työntekijät näkevät vaivaa onnistuakseen työssään. Työntekijöillä on mielessään joitain valensseja siitä, millaisia tuloksia he haluavat saada aikaiseksi. Nämä paremmuusjärjestykset määrittävät työntekijöiden ponnisteluiden luonteen ja laadun, joilla he uskovat saavuttavansa haluamansa tulokset. Lisäksi heillä on omat arvionsa siitä, kuinka heidät tulisi palkita ponnisteluittensa tuloksista. (Harisalo 2009, 113).

### 3.4 Työmotivaatio ja upseerit

Työmotivaatio voidaan puolestaan määritellä työntekijöiden haluksi työskennellä työtavoitteiden saavuttamiseksi. Työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset voimavaratekijät, jotka voidaan jakaa ”hygieniatekijöihin” ja varsinaisiin motivaatiota lisääviin sisäisiin tekijöihin. Hygieniatekijöihin kuuluu sellaisia asioita kuten palkkaus, työstä saatavat sosiaaliset edut ja hyvät työto-  
verit. (Eränen ym. 2008, 62).

Työmotivaation käsite ei ole yksinkertainen vaan sen sisältä on eroteltavissa eri osatekijöitä (Eränen ym. 2008, 63). Mitä nämä tekijät ovat ja mistä työmotivaatio sitten saa alkunsa? Hackmanin ja Oldhamin työnkuvan mallin mukaan, sisäinen työmotivaatio syntyy kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, vastuulliseksi ja hän saa tietoa työnsä tuloksista. (Harinen 2011, 44). Malli on esitelty pelkistetyssä muodossaan kuviossa 4.



Kuvio 4. Hackmanin ja Oldhamin työnkuvamalli. (Ashleighin & Mansin 2012, 230 mukaan).

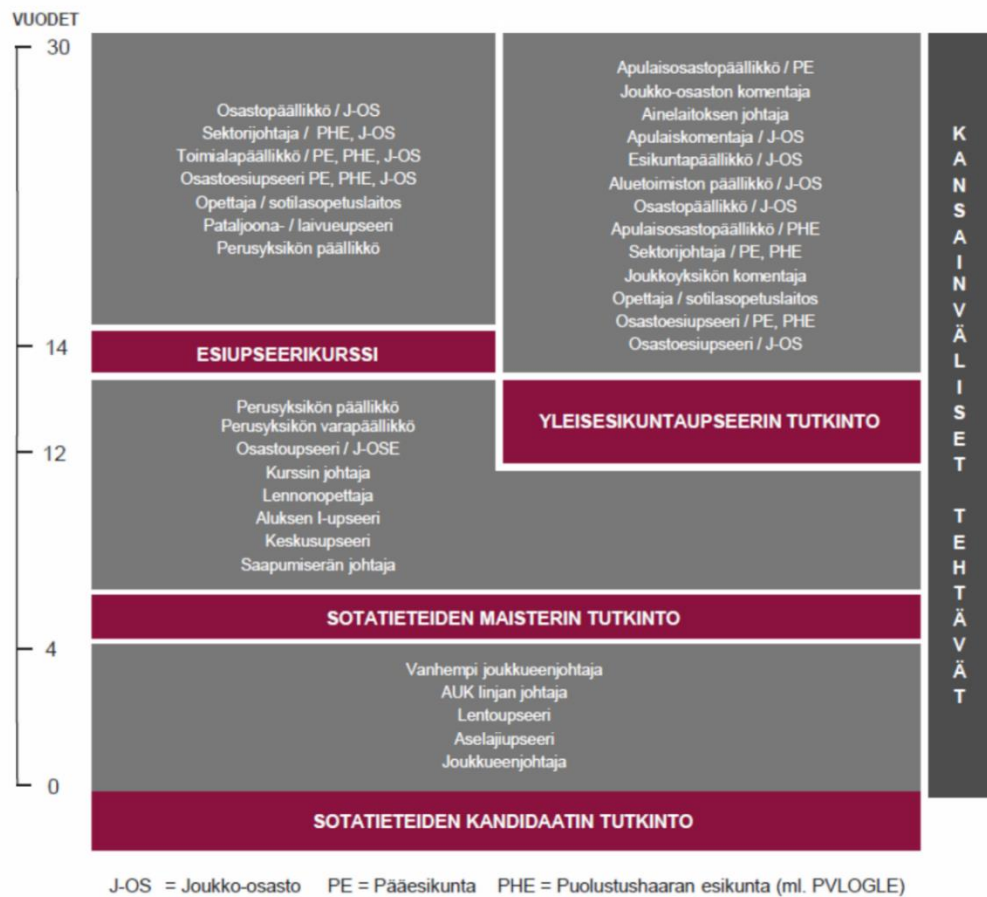
Hackmanin ja Oldhamin mallissa työllä on kolme perustekijää, jotka aikaansaavat työntekijöissä psykologisia tunnetiloja tai niiden muutoksia, jotka puolestaan aiheuttavat sisäisen työmotivaation. Mitä enemmän nämä kolme elementtiä ovat läsnä työntekijän arjessa, sitä korkeammalla tasolla työntekijän työmotivaatio, suoritustulokset ja työtyytyväisyys ovat (Campbell

ym. 2010, 174). Malli olettaa, että työmotivaatio, työn suoritus ja työtyytyväisyys ovat näin ollen kolme toisistaan eroavaa tekijää, jotka ovat seurausta tietyistä psykologisista tunnetiloista.

Hackmanin ja Oldhamin mallissa taitojen monipuolisuus tarkoittaa sitä, kuinka paljon erilaisia taitoja työntekijä joutuu käyttämään työssään. Tehtävän identiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka monta erilaista työvaihetta työntekijä joutuu tekemään saadakseen työnsä valmiiksi. Tehtävän merkitys kuvaa sitä, kuinka merkittävä vaikutus työllä on muiden ihmisten elämään tai työhön. Työn autonomia tarkoittaa, missä määrin työntekijä voi itse säädellä työnsä aikataulua ja työvaiheiden suorittamista. Työstä saatu palaute puolestaan tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijä saa selkeää palautetta oman työsuorituksensa tuloksista. (Campbell, Judge & Robbins 2010, 173–174).

Hackmanin ja Oldhamin malli keskittyy tarkastelemaan työn ominaisuuksien vaikutusta sisäiseen työmotivaatioon, mutta työmotivaatioon vaikuttavat myös työntekijän persoonallisuus sekä työympäristön ominaisuudet. Työntekijän mielenkiinnon kohteet, asenteet sekä tarpeet vaikuttavat myös motivaation muodostumiseen. (Peltonen ym. 1968, 23–24).

Suomessa upseerit toimivat Puolustusvoimien ja Rajavartiolaitoksen palveluksessa koulutus-, johto-, suunnittelu- ja asiantuntijatehtävissä. Upseerin tehtävät ovat haastavuudessaan nousujohteisia ja vaativat laajaa oman osaamisen kehittämistä (Maanpuolustuskorkeakoulun valintapöytäkirja 2017, 6). Upseerien uran aikaisia tehtäviä Suomessa on esitelty kuviossa 5.



Kuvio 5. Upseerien tehtävät. (Puolustusvoimien henkilöstöstrategia 2015).

Upseerien työuran alkuvaiheen tehtävät ovat usein perusyksikössä tapahtuvia töitä. Kuviossa 5 esitellyt, ensimmäisen kahdentoista vuoden tehtävät ovat suurelta osin perusyksikötasolla tapahtuvia töitä. Perusyksikön henkilöstö on kooltaan tyypillisesti noin 8–15 henkilöä, joten sosiaalipsykologian näkökulmasta niitä voidaan käsitellä pien- tai primaariryhminä. Tästä näkökulmasta työilmapiirin sekä siihen liittyvien tekijöiden tutkiminen on eräänlaista pienryhmätutkimusta. (Harinen 2011, 48).

Perusyksikkö organisaationa on perinteinen linjaorganisaatio, jossa on joitain piirteitä myös linjaesikuntaorganisaatiosta. Varapäällikkö ja yksikön vääpeli muodostavat ikään kuin pienen esikunnan, joka toimii päällikön alaisuudessa. Perusyksikössä kaikki asiat tapahtuvat periaatteessa päällikön alaisuudessa tai hänen määrittämällään tavalla. Varsinaisen koulutuksen ja toiminnan toteutuksesta huolehditaan joukkueissa joukkueenjohtajien johdolla. (Muona 2008, 144).

Perusyksikkö on itsenäinen työpiste, joka toteuttaa organisaation sille käskemää tehtävää annettujen resurssien puitteissa. Se on työympäristönä haasteellinen siellä työskenteleville, sillä sen saamat tehtävät ovat monimuotoisia ja niiden toteuttaminen on melko itsenäistä. Perusyksikössä henkilökunnan vuorovaikutustaidot ovat jatkuvassa käytössä. Samalla heidän täytyy pyrkiä kehittämään valmiuksiaan opettajina, kehittämään ammattitaitoaan sekä täydentää osaamistaan koulutettavan kaluston muuttuessa. (Muona 2008, 148–149).

Puolustusvoimissa työmotivaation eri puolia on kartoitettu työilmapiirikyselyllä. Kyselyssä on kartoitettu muun muassa Hackamin ja Oldhamin mallin mukaista työn vaativuutta ja autonomisuutta, yleistä työmotivaation tasoa, vastaajien halukkuutta siirtyä haastavampiin työtehtäviin sekä vastaajien halukkuutta panostaa työhönsä. Uralla etenemisen halukkuutta voidaan sanoa uramotivaatioksi ja työhön panostamista voidaan kutsua suoritusmotivaatioksi. (Harinen 2011, 44–45).

Harinen esittää useita upseereiden työmotivaatioon liittyviä hypoteeseja kuten sen, että suurin osa upseereista pitää arvokkaana päämääränä ylenemistä arvoasteikolla ja korkeampien tehtävien saavuttamista. Samoin hän pohtii sitä, että upseerit uskovat todennäköisesti työssään menestymisen johtavan palkitsemiseen. Hän kuitenkin myöntää, että asiaa ei ole empiirisesti todennettu. (Harinen 2011, 45–46).

### 3.5 Työtyytyväisyys

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio ovat usein keskenään samaistettuja käsitteitä. Ne ovat kuitenkin kaksi erillistä käsitettä, joskin työtyytyväisyys on käsitteenä hyvin epämääräinen. Se on määritelty muun muassa yksilön myönteiseksi orientoitumiseksi nykyiseen työtehtäväänsä. Työtyytyväisyys tarkoittaa siis yksilön erilaisia asenteita työhönsä.

Työntekijä, jolla on korkea työtyytyväisyyden taso, ajattelee työstään myönteisesti ja vastavasti työntekijä, joka ei ole tyytyväinen työhönsä, ajattelee siitä kielteisesti (Robbins 2005, 24). Työtyytyväisyyden on katsottu myös olevan riippuvainen siitä, miten hyvin työntekijän tarpeet ja odotukset vastaavat organisaation asettamia vaatimuksia (Peltonen ym. 1992, 33).

Työtyytyväisyyteen vaikuttavat muun muassa työn sisältö ja mahdollisuudet tyydyttää tarpeitaan työssään. Siihen vaikuttavat myös työsuhteeseen liittyvät edut kuten palkka ja työaika. Siihen heijastuvat myös työryhmän ilmapiiri, esimiehen johtamistyyli sekä organisaation ilmapiiri. Työtehtävän sisältö selittää työtyytyväisyyttä paremmin kuin muut taustaominaisuudet. (Juuti 1989, 26–27).

Korkeampaa työtyytyväisyyttä koetaan todennäköisesti kun työpaikalla on luottamuksellinen ja työntekijöitä kunnioittava ilmapiiri ja esimiehet tiedottavat alaisilleen avoimesti työpaikan asioista. Työtytytmättömyyttä puolestaan koetaan silloin, kun työpaikka on byrokraattinen, sääntöjä on paljon ja niiden noudattamista valvotaan sanktioin. Työtytytmättömyyttä lisää myös autoritaarinen esimies. (Juuti 1989, 27–28).

Työtytyväisyys ja työsuoritus korreloivat keskenään, mutta usein melko heikosti. Lawlerin ja Porterin mallin mukaan tämä korrelaatio on todennäköisemmin seurausta siitä, että työsuoritus aiheuttaa työtytyväisyyttä kuin päinvastoin. Mallissa oletetaan, että työsuorituksesta seuraa työntekijälle palkkioita, jotka puolestaan aikaansaavat työtytyväisyyden. Palkkoita voivat olla ulkoiset palkkiot, kuten palkka ja ylennykset tai sisäiset palkkiot, jotka tarkoittavat työntekijän itse työlleen antamia merkityksiä. Tällaisia voivat olla tunteet siitä, että on saanut aikaiseksi jotain merkittävää tai arvokasta. (Lawler ja Porter, Juutin 1989, 28 mukaan).

### 3.6 Taistelumotivaatio

Taistelumotivaatiota voidaan pitää motivaation erityistapauksena, jonka useat piirteet vastaavat enemmän tai vähemmän yleistä motivaatioteoriaa. Sen voidaan nähdä tarkoittavan sotilaaseen tietyssä taistelutilanteessa vaikuttavien motiivien kokonaisvaikutusta jolloin se vastaisi tyypiltään tilannemotivaatiota. Pitkäkestoista yleismotivaatiota taistelutilanteissa voidaan puolestaan kuvata käsitteellä taistelumoraali (morale). Tämä ”taistelumoraali” tai taisteluhenki on yhden määritelmän mukaan yksilön innokkuutta ja kestävyyttä osallistua ryhmän toimintaan. (Eränen ym. 2008, 70.)

Taistelumotivaation ja vastaavien lähikäsitteiden esittelyä vaikeuttaa jonkin verran se, että itse asia, sotilaiden sodan ajan käyttäytyminen, voidaan määritellä monella eri tavalla. Esimerkiksi voidaan pohtia sitä, miksi sotilaat taistelevat tai mikä heitä motivoi? Samoin voidaan kysyä, mitkä tekijät vaikuttavat siihen, että sotilaat jatkavat taistelua usein vaikeissakin tilanteissa?



Sotilaiden taistelujen aikaista käytöstä on selitetty neljällä eri tavalla.

- Sotilaat käyttäytyvät tietyllä tavalla, koska he samaistuvat tietyn sotilasjoukon tai organisaation perinteisiin.
- Sotilaat käyttäytyvät tietyllä tavalla, koska he toteuttavat tietynlaista käsitystään miehenä olemisesta, johon kuuluu itsenäisyys, aggressiivisuus ja innostuneisuus.
- Yhden selitysmallin mukaan sotilaiden toiminta on seurausta yhteiskunnan abstrakteihin arvoihin tai symboleihin samaistumisesta.
- Viimeisenä selitysmallina on sotilaiden primääriryhmän ja sen kiinteyden merkitys. (Little 1964, Harisen 2011, 61 mukaan).

Taistelumotivaation syntymiseen ja siihen vaikuttamiseen liittyviä tekijöitä on kartoitettu tutkimuskirjallisuudessa runsaasti. Tämän tutkimuksen kannalta kiinnostavampia taistelumotivaatioon liittyviä kokonaisuuksia ovat:

- Sotilaiden primääriryhmiin liittyvät tekijät kuten ryhmäkiinteyden
- Suurempaan sotilasyksiköön sitoutumista koskevat tekijät kuten joukko-osastohenki ja joukko-osaston traditiot
- Luottamus omaan kyvykkyyteen
- Luottamus oman joukon suorituskykyyn, aseistukseen ja kalustoon (Eränen ym. 2008, 71–72).

Aiemmin esitelty Hackmanin työnkuvamalli tarjoaa mielenkiintoisen tavan tarkastella sisäisen työmotivaation sijaan taistelumotivaatiota. Taistelumotivaatio olisi tämän mallin läpitarkasteltuna silloin seurausta taistelujen aikaisen tehtävän koetusta merkityksestä, sen vastuullisuudesta ja saadusta palautteesta. Tällöin esimerkiksi joukon hyökkäyksen kannalta tärkeimmässä roolissa olevat joukot olisivat mahdollisesti sisäiseltä motivaatioltaan korkeammalla tasolla kuin taisteluja tukevat joukot.

Tämä kättelee Sinkon havaintoja siitä, että eri aselajien välillä voi olla suuretkin erot taisteluluottamuksessa. Hän mainitsee esimerkiksi ilmatorjuntajoukkojen alhaisen luottamuksen kevyihin ilmatorjuntatykkeihin, jonka hän arvelee johtuvan siitä, että joukot eivät ole täysin ymmärtäneet näiden aseiden roolia ja tehtävää taistelussa. (Sinkko 2015, 120).

## 4 SITOUTUMINEN

Sitoutuminen on yksi niistä puhekielen käsitteistä, jotka vaikuttavat itsestään selviltä, mutta jotka osoittautuvat lähemmässä tarkastelussa monimutkaisiksi kokonaisuuksiksi. Tutkimusta tehdessä tärkeimmät käsitteet on kuitenkin määriteltävä selkeästi, jotta tutkittavasta ilmiöstä voidaan puhua täsmällisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 142–143).

Lähes kaikki sitoutumisen määritelmät viittaavat jollain lailla siihen, että sitoutuminen on vaikuttava tai velvoittava voima, joka ohjaa yksilön käytöstä. Sitoutumista kuvaavat määritelmät eroavat toisistaan lähinnä siinä, miten ne selittävät tämän voiman tai ilmiön alkuperää. (Herscovitch & Meyer 2001, 301).

Sitoutumisen voidaan katsoa tarkoittavan asenteellista tai tunneperäistä kiinnittymistä johonkin ja sellaisena se viittaa yleiseen halukkuuteen tai taipumukseen työskennellä jonkin hyväksi (Salo 2009, 26). Ryhmätasolla sitoutuminen viittaa ryhmän tavoitteiden ja arvojen hyväksymiseen, ryhmän jäsenten välisiin tunneperäisiin suhteisiin, haluun työskennellä ryhmän puolesta ja täyttää sen odotukset sekä haluun saavuttaa tai pysyä ryhmän jäsenenä (Salo 2009, 29).

Organisaatioon sitoutumista on tutkittu runsaasti. Käyttäytymistieteissä sitoutumisen tutkimus on käsitellyt sitä, mihin sitoutuminen kohdistuu, mitkä ovat sen osatekijöitä ja miten sitoutuminen vaikuttaa työntekijän asenteisiin ja käytökseen. Useat sitoutumista käsittelevät teoreettiset mallit keskittyvät työntekijän ja työnantajan välisiin suhteisiin sekä yksilön työhön tai organisaatioon suhtautumiseen (Wallin 2012, 33).

Yleisesti ottaen puhuttaessa johonkin organisaatioon sitoutumisesta, sillä tarkoitetaan nimenomaan *työntekijän* sitoutumista organisaatioon (Heikkinen 2011, 28). Organisaatioon sitoutumista voidaan pitää erilaisten motiivien yhdistelmänä, joiden takia organisaatiossa pysytään ja työskennellään (Salo 2009, 27). Organisaation lisäksi työntekijän sitoutuminen voi kohdistua samanaikaisesti myös muihin kohteisiin. Sitoutumisen kohteena voi olla henkilö, ryhmä, organisaatio, instituutio tai aate.

Heikkinen erottaa esiupseerikurssin tutkielmassaan organisaatioon sitoutumisen lisäksi seuraavat sitoutumisen kohteet:

1. Ammattiin sitoutuminen
2. Uraan sitoutuminen
3. Työhön sitoutuminen
4. Ammattiliittoon sitoutuminen (Heikkinen 2011, 22).

Sitoutuminen voi siis kohdistua organisaation lisäksi myös organisaation toimintaan. Yksilöt voivat sitoutua edellä mainittujen kohteiden lisäksi esimerkiksi yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen tai yrityksen käytäntöjen toimeenpanoon. (Herscovitch ym. 2001, 309).

Ammattiin sitoutuminen on Vandenbergin ja Scarpellon mukaan ”valitun työn arvojen hyväksymistä ja halukkuutta säilyttää jäsenyys kyseisessä ammatissa (Vandenberg & Scarpello 1994, Salon 2009, 15 mukaan). Ammatillista sitoutumista kuvaa työntekijän haluttomuus vaihtaa ammattia, henkilökohtainen sitoutuminen työrooliin, omistautuminen ammatille sekä ammattiylpeys (Heikkinen 2011, 22).

Herscovitch ja Meyer kuvailevat kuinka organisaatioon sitoutuminen on tekijä, joka vaikuttaa yksilön käyttäytymiseen vaikka ulkoisia motiiveja, kuten palkkioita tai arviointeja, ei ole saatavilla (ks. Salo 2009, 25). Salon mukaan työntekijät jaksavat ja voivat työskennellä sitoutumisen ansiosta enemmän kuin viralliset vaatimukset edellyttäisivät, jos he sillä tavoin saavuttavat suuremman päämäärään johon he uskovat ja samaistuvat (Salo 2009, 26).

Sitoutumisen nähdään olevan seurausta myönteisistä sosiaalisista ja organisaatiollisista kokemuksista (Salo 2009, 104). Jos työntekijät uskovat, että heidän työnsä ja panoksensa ovat arvokkaita ja että organisaatio tukee heitä kaikissa tilanteissa, ovat he todennäköisemmin sitoutuneita organisaatioon (Salo 2011, 111).

Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, sosiaaliset kokemukset ja kokemukset johtamisesta sekä työhön liittyvät organisaatiokokemukset. Henkilökohtaisten ominaisuuksien osalta tutkimuskirjallisuudessa on tarkasteltu työntekijöiden ikää, sukupuolta, perhetaustaa, koulutusta sekä sitä, onko henkilö tehnyt rikoksia. (Salo 2010, 129).

Työntekijän (sotilas)arvo sekä asema ryhmässä saattaa selittää työntekijän sitoutumisen astetta. Nyrkkisääntönä voidaan pitää sitä, että pitkään organisaatiossa työskennelleet henkilöt ovat sitoutuneempia organisaatioon. Usein myös sitoutuneemmat työntekijät ovat saavuttaneet korkeamman sotilasarvon asevoimissa. Sotilasorganisaatiossa myös ryhmän roolin on nähty vaikuttavan sitoutumiseen. Tärkeämmässä roolissa olevan yksikön työntekijöiden sitoutuminen on todennäköisesti korkeampi kuin tukiyksikön työntekijöiden. (Salo 2010, 129–130).

Työntekijän perheellä tai puolisoilla voi olla oma vaikutuksensa työntekijän sitoutumiseen. Perhe tai puoliso voivat ikään kuin kilpailla työntekijän sitoutumisesta ja aiheuttaa ristiriitoja. Samoin työntekijän perheessä olevat sosiaaliset ongelmat vähentävät työntekijän sitoutumista organisaatioon (Salo 2009, 37). Anitta Hannola on tarkastellut perheen ja työn yhteensovittamisen vaikeutta Puolustusvoimissa ahneiden ja vaativien instituutioiden näkökulmasta (Hannola 2016, 311).

Johtajalla tai esimiehellä on myös merkittävä rooli yksilön sitoutumisessa. Onnistunut johtajuus vaikuttaa alaisen organisaatioon sitoutumiseen; mitä enemmän alainen on sitoutunut johtajaansa, sitä sitoutuneempi hän on johtajan asettamiin tavoitteisiin. (Salo 2009, 43). Samoin mitä vahvempi johtajan ja alaisen välinen sidos on, sitä paremmat ovat alaisten asenteet, käytös ja suoritukset organisaatiossa (Salo 2011, 180).

Sitoutumisen seuraukset riippuvat siitä, kohdistuuko sitoutuminen organisaatioon vai toimintaan. Toimintaan kohdistuva sitoutuminen ilmenee erityisenä käytöksen muutoksena, joka on linjassa tavoitteen kanssa. Esimerkiksi asiakaspalvelun parantamiseen sitoutuneen työntekijän käytös muuttuu palvelualttiimmaksi ja ystävällisemmäksi. Organisaatioon sitoutumisesta puolestaan seuraa hyvin yleisiä käytöksen muutoksia kuten poissaolojen vähentymistä ja kohonnutta suorituskyyä. (Herscovitsch ym. 2001, 310).

Sitoutumisella on monia myönteisiä seurauksia. Yleisesti ottaen sitoutuminen näyttää ehkäisevän organisaation kannalta haitallisten seurausten vaikutuksia. Sitoutuminen vaikuttaa myönteisesti työntekijän suorituskyyyn, vähentää poissaoloja ja työntekijöiden irtisanoutumisia, vaikuttaa myönteisesti työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin (Salo 2010, 133).

Työntekijän suorituskyvyn osalta sitoutumisella ja suorituskyvillä saattaa olla vastavuoroisuuteen perustuva suhde. Organisaatioon sitoutunut työntekijä panostaa työhönsä enemmän ja sen seurauksena suoriutuu tehtävistään paremmin. Korkea suoritustaso voi puolestaan saada työntekijän sitoutumaan entistä vahvemmin organisaatioon (Meyer & Allen 1991, 78).

#### 4.1 Ryhmäkiinteyden ja luottamuksen suhde sitoutumiseen

Edellisessä alaluvussa todettiin, että sitoutuminen voi kohdistua organisaatioon, mutta entäpä ryhmään? Esimerkiksi Henderson on määritellyt (ryhmä)kiinteyden seuraavalla tavalla: ”*Cohesion has been defined as the bonding together of an organization or unit in such a way as to sustain their will and commitment to each other, their unit and the mission*” (Henderson 1985, Sinkon 2015, 80 mukaan). Ryhmän kiinteyttä voi siis kuvata ryhmän jäseniin kohdistuvan sitoutumisen ilmentymänä. Sitoutuminen ja ryhmäkiinteyden rajoittavat näin ollen toistensa kanssa.

Ryhmäkiinteyden on moniulotteinen sotatieteissä tutkittu ilmiö, joka tunnetaan parhaiten sen aikaansaamista tuloksista. Sotilassosiologiassa sitä pidetään keskeisenä tekijänä taistelujen onnistumisessa (Sinkko 2015, 11). Asevoimissa kiinteyden on ajateltu vaikuttavan tehokkuuteen taistelussa ja taistelujen voittamiseen (Griffith 2012, 14–15).

Kiinteydellä nähdään olevan kaksi suuntaa, horisontaalinen ja vertikaalinen. Horisontaalinen kiinteyden kuvaa sotilasyksikön jäsenten keskinäistä kiinteyttä. Tämä on vakiintunut tarkoittamaan ryhmäkiinteyttä (cohesion). Vertikaalista kiinteyttä on puolestaan kutsuttu *kiinnittämiseksi*. Sillä tarkoitetaan sitoutumista johtajiin, esimiehiin, armeijaan ja eri instituutioihin yleensä. (Sinkko 2015, 12).

Kiinteyttä voidaan kuvata myös kahden osatekijän summana. Tehtäväkohtainen kiinteyden (task cohesion) viittaa yhteiseen, ryhmän jäsenten väliseen sitoutumiseen yhteisen ponnistelua vaativan tavoitteen saavuttamiseksi. Sosiaalinen kiinteyden (social cohesion) puolestaan viittaa ryhmän keskinäisten suhteiden laatuun, jossa ryhmän jäsenet antavat toisilleen aineellista ja henkistä tukea. (Griffith 2012, 13).

Ryhmäkiinteyttä voidaan lisäksi tarkastella pienryhmäkiinteytenä ja toissijaisena kiinteytenä. Pienryhmäkiinteydessä on kyse vertaisten välisistä suhteista sekä johtajan ja alaisten välisestä suhteesta. Sinivuo määrittelee pienryhmäkiinteyden hyväksi ryhmän keskinäisiksi suhteiksi, jotka toimivat stressin kielteisten seurausten puskurina, pitävät ryhmän koossa ja saavat ryhmän suorittamaan tehtävänsä (Sinivuo 2011, 74).

Salo puolestaan jakaa toissijaisen kiinteyden kahteen osaan. Näistä organisatorinen kiinteyden tarkoittaa yksilöiden sitoutumista lähimpään organisaatioon kuten omaan komppaniaan tai työyksikköön. Instituutionaalinen kiinteyden puolestaan kuvaa sitä, missä suhteessa yksilöt samaistuvat instituution ominaisuuksiin kuten arvoihin. (Salo 2011, 52).

Galin mukaan ryhmäkiinteyden on merkittävää kolmesta syystä. Ensinnäkin se on taistelumuotivaation tärkein tekijä, toiseksi se lisää ryhmän tehokkuutta taistelussa (combat effectiveness) ja kolmanneksi, se vähentää tai jopa estää taistelustressireaktioita. (Gal 2012, 37.) Yleisesti ottaen voidaan todeta, että kiinteyden (social cohesion) vaikuttaa ryhmän suorituskäytävyn ja tehtäväsidonnainen kiinteyden (task cohesion) ennustaa parhaiten joukon suorituskäytävyn tasoa. (Griffith 2012, 14–15.)

Ryhmäkiinteydellä on siis vaikutus ryhmän suorituskäytävyn. Salon tutkimuksessa vertaisten välinen kiinteyden liittyi läheisesti ryhmän suorituskäytävyn (Salo 2011, 182). Suorituskäytävyn ja ryhmän kiinteyden välinen yhteys riippuu myös siitä, kuinka korkean tavoitetason ryhmä on itselle asettanut. Jos suoritukseen liittyvä tavoitetaso on korkealla, kiinteyden ryhmä on tehokkaampi kuin vähemmän kiinteyden. (Campbell, Judge & Robbins 2010, 244).

Salon väitöskirjan keskeinen johtopäätös oli, että jokaisella kiinteyden tasolla on merkitystä yksilön organisaatioon sitovana voimana. Organisaatiotason kiinteyden parantaa työhyvinvointia, vähentää poissaoloja ja lisää organisaation tuottavuutta. Instituutiotason kiinteyden puolestaan sitouttaa henkilöstön organisaatioon ja luo merkityksen tunteen jokapäiväiselle työlle (Salo 2011, 4). Tässä yhteydessä näyttäisi siltä, että organisaatiotason kiinteyden ja organisaatioon sitoutuminen ovat sama asia.

Ryhmäkiinteys ja organisaatiokirjallisuuden sitoutuminen saattavat liittyä toisiinsa myös siten, että instituutioon sitoutuminen saattaa olla ennakkoehto pienryhmien tehokkaalle muodostumiselle (Salo 2011, 42–43). Harinen puolestaan esittää arvelun, että pienryhmien kiinteys ja siihen liittyvä luottamus voisivat olla sosiaalisen pääoman esiintymistä sotilasorganisaation alimmalla portaalla (Harinen 2011, 25).

Luottamus on monimerkityksinen käsite, jota on tutkittu monilla tieteenaloilla. Luottamuksen voidaan nähdä liittyvän odotuksiin siitä, että joku on luottamuksenarvoinen. Luottamus kohdistuu tällöin henkilön tai instituution ominaisuuksiin tai toimintatapoihin. Se voidaan nähdä myös liittyvän enemmän asenteisiin, tunteisiin ja motiiveihin kuin uskomuksiin tai odotuksiin. (Kotkavirta 2000, 57–58).

Luottamus syntyy ihmisten välisten kanssakäymisen ja yhteistyön seurauksena, sitä ei voi ostaa eikä lainata muilta. Luottamus on ansaittava omalla käyttäytymisellään. Luottamus vaatii molempinpuolista suhdetta, jossa yhteisillä odotuksilla ja sitoumuksilla on tärkeä asema. Luottamuksen muodostumiseen vaikuttavat sellaiset ihmisen käyttäytymispiirteet kuin rehellisyys, usko tulevaisuuteen, innostavuus ja ammatillinen kyvykkyys. (Harisalo & Miettinen 2010, 29–33).

Luottamuksen ja kiinteyden käsitteet ja ilmiöt nivoutuvat tutkimusteksteissä usein toisiinsa. Käsitteet tulee kuitenkin erottaa toisistaan, sillä ne tarkoittavat eri asioita. Joukko voi menettää luottamuksen johtajaansa, mutta säilyttää kiinteytensä. Luottamus voidaan nähdä kaksisuuntaisena ilmiönä, jolloin puhutaan luottamuksesta ja epäluottamuksesta. (Sinkko 2015, 112).

Luottamus voi muuttua epäluottamukseksi monista eri syistä. Lupausten ja sitoumusten pettäminen ruokkii epäluottamusta. Myös sanojen ja tekojen välinen ristiriita aiheuttaa epäluottamusta. Organisaation henkilökunta menettää nopeasti luottamuksen johtajiin, jotka eivät elä kuten opettavat ja jotka vaativat työntekijöiltä sellaisia asioita, joihin eivät itse ole valmiita ryhtymään. Samoin käyttäytyminen, joka on ristiriidassa yhteisesti hyväksytyjen normien kanssa synnyttää epäluottamusta. (Harisalo ym. 2010, 48).

Taisteluluottamus on puolestaan Risto Sinkon väitöskirjassaan esittämä mittari, joka kuvaa yksittäisen varusmiehen luottamusta siihen, kuinka hän ja hänen joukkonsa pärjäisivät taistelussa (Sinkko 2015, 2). Taisteluluottamus on yksittäisen taistelijan ominaisuus, joka koostuu kolmesta elementistä. Nämä ovat:

- Luottamus omassa sodan ajan tehtävässä käytettäviin aseisiin ja varusteisiin,
  - luottamus oman lähijoukon pärjäämiseen taistelussa ja
  - luottamus koulutuksessa saatuihin taitoihin, jotka liittyvät omaan sodan ajan tehtävään.
- (Sinkko 2015, 3).

Joukon horisontaalisen kiinteyden voidaan sanoa olevan luottamusta palvelustovereihin, vertikaalisen kiinteyden luottamusta lähimpään esimieheen ja institutionaalisen kiinteyden luottamusta kyseiseen instituutioon (Sinkko 2015, 112). Henkilökohtaisella luottamuksella on suuri merkitys organisaatioiden sisällä, sillä vertikaalinen kiinteyden ei muodostu ilman luottamusta (Sinkko 2015, 107).

Sinkon tutkimuksessa tarkasteltiin varusmiehiä ja taisteluluottamuksen suhdetta yleiseen ja henkilökohtaiseen maanpuolustustahtoon. Taistelukykyyn luottaminen korreloi voimakkaasti varsinkin vastaajien henkilökohtaisen maanpuolustustahdon kanssa. Sinkko esitti, että varusmiesten koulutuksen edetessä luottamus omaan taistelukykyyn kasvoi ja tätä seurasi maanpuolustustahdon kasvu. Toisaalta voi olla myös niin, että jo valmiiksi maanpuolustustahtoiset omaksuvat sotilaskoulutuksen helpommin ja taisteluluottamus kasvaa tämän seurauksena. (Sinkko 2015, 121).

## 4.2 Maanpuolustustahto ja sitoutuminen

Maanpuolustustahto on määritelty halukkuudeksi puolustaa maataan aseellisesti. Se on läheisesti yhteydessä käsitteeseen isänmaallisuus, joskin yksilö voi tuntea isänmaallisuutta haluamatta silti puolustaa sitä aseellisesti. Isänmaallisuus voidaan puolestaan ajatella kiintymykseksi omaa maata kohtaan. Tämä kiintymys perustuu muun muassa siihen, että yksilö tuntee ryhmän (suomalaiset) jäsenyyden tuovan hänelle etuja, tuntee ryhmän perinteet läheiseksi ja ryhmään kuulumisen tuo hänelle sosiaalista arvontoa. (Myyry 2009, 1).

Maanpuolustustahdon ilmenemismuotoja ovat halu suorittaa asevelvollisuus, osallistuminen vapaaehtoiseen maanpuolustustoimintaan, usko puolustuskykyyn ja halu säilyttää itsenäisyys ja myönteinen asenne asevelvollisuuteen, maanpuolustukseen sekä puolustusvoimiin. Se voidaan siis määritellä kansakunnan aseenteelliseksi, kognitiiviseksi ja toiminnalliseksi valmiudeksi tarvittaessa tukea maan aseellista puolustamista. (Sinivuo 2011, 15).



Koska sitoutuminen luo tahtoa toimia organisaation tavoitteiden mukaisesti, Heikkisen mukaan vahva sitoutuminen todennäköisesti korreloi myös korkean maanpuolustustahdon kanssa. Varsinaisia tutkimustuloksia tästä yhteydestä ei hänen mukaansa kuitenkaan juuri ole (Heikkinen 2011, 28–29). Salo huomauttaa omassa tutkimuksessaan, että yleinen arvostus maanpuolustusta kohtaan ja henkilökohtainen halukkuus palvella asevoimissa ovat kaksi eri asiaa (Salo 2009, 97).

### 4.3 Motivaation suhde sitoutumisen

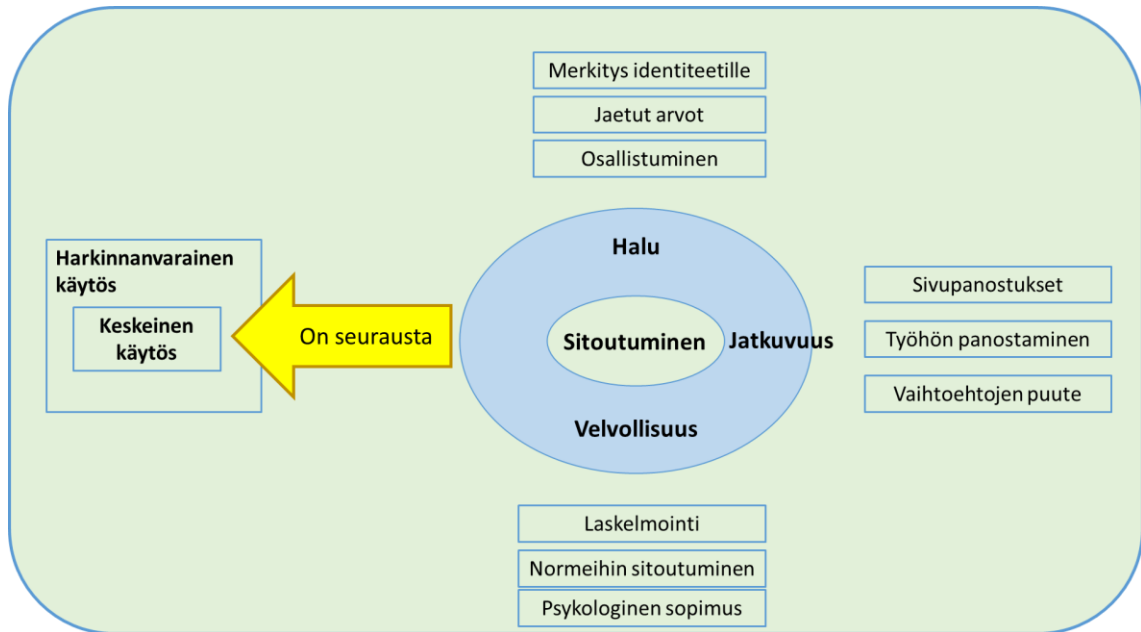
Sitoutuminen eroaa motivaatiosta siten, että sitoutuminen viittaa yleiseen valmiuteen olla jonkinlaisessa kanssakäymisessä organisaatiossa. Motivaatio on puolestaan tavoitehakuista käyttäytymistä joka viittaa yksilön muuttuvaan psykologiseen olotilaan tietyissä tilanteissa. Se määrittää yksilön toiminnan ja sen suuntautumisen. (Salo 2009, 24).

Salon mukaan sitoutuminen selittää yksilön motivaation. Työntekijät joilla on korkea tunneperäisen sitoutumisen aste kokevat suurempaa sisäistä motivaatiota kun työntekijät, joilla on korkea jatkuvuuteen perustuva sitoutumisen aste, toimivat enemmän ulkoisten motiivien ohjaamina. (Salo 2009, 24). Harinen arvelee, että Puolustusvoimien henkilöstön työmotivaatio on suuremmalta osin sisäistä työmotivaatioita kuin monissa yksityisen sektorin organisaatioissa (Harinen 2011, 46).

Sinivuo mukaan organisaatioon sitoutuminen, yhdessä ryhmään sitoutumisen ja suorituskykyyn luottamisen kanssa, muodostaa tärkeän peruspilarin sotilasjoukon taistelumoraalille (Sinivuo 2011, 22). Taistelumoraali on Sinivuo mukaan suhteellisen pysyvä ja monimutkainen henkinen valmiustila, joka taistelukentällä saa aikaan motivaation jatkaa taistelua hengenvaarasta huolimatta (Sinivuo 2011, 10).

### 4.4 Meyerin ja Allenin malli

Meyer ja Allen (1991) esittävät, että sitoutuminen on psykologinen tila, joka koostuu ainakin kolmesta eri tekijästä. Ne kuvastavat yksilön halua, tarvetta ja velvollisuutta ylläpitää työsuhdetta tai jäsenyyttä organisaatiossa. Jokaisella näistä kolmesta tekijästä on omat syntymekanisminsa ja vaikutuksensa yksilön käyttäytymiseen. (Meyer ym. 1991, 61). Meyerin ja Allenin sitoutumisen malli on kuvattu kuviossa 6.



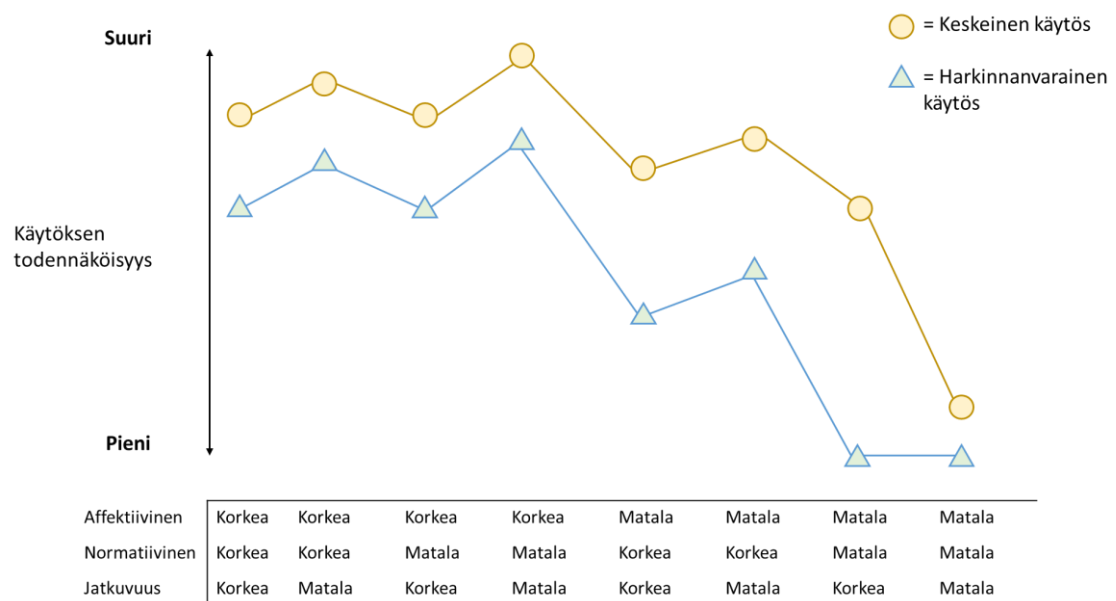
Kuvio 6. Sitoutumisen yleinen malli. (Herscovitchin & Meyerin 2001, 317 mukaan).

Tunneperäinen tai affektiivinen sitoutuminen (affective commitment) viittaa työntekijän emotionaaliseen kiinnittymiseen, samaistumiseen ja osallistumiseen organisaatiossa. Työntekijät joilla on korkea affektiivisen sitoutumisen taso, jatkavat työskentelyä organisaatiossa, koska he haluavat tehdä niin (Meyer ym. 1991, 67). Tunneperäinen sitoutuminen syntyy kun työntekijä osallistuu organisaation toimintaan, tunnistaa organisaation tai toiminnan tavoitteiden ja arvojen hyödyn itselleen tai jos hän kokee identiteettinsä rakentuvan organisaation toimintaan osallistumisen pohjalle (Herscovitch ym. 2001, 316).

Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen (continuance commitment) viittaa työntekijän tunnistamaan organisaatiosta lähtemisen hintaan. Työntekijä, joka on sitoutunut organisaatioon pääsääntöisesti tällä tavalla, jatkaa työskentelyä organisaatiossa koska hänellä on jokin tarve (esimerkiksi asuntovelka) tehdä niin (Meyer ym. 1991, 67). Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen pohjautuu työntekijän käsitykseen siitä, että jonkin asian lopettaminen olisi liian kallista. Jatkuvuuteen perustuvasta sitoutumisesta voidaan erottaa kaksi tekijää, jotka saavat työntekijän jatkamaan organisaatiossa työskentelyä. Toinen on tarjolla olevien vaihtoehtojen puute ja toinen on pelko saavutettujen etujen menettämisestä (Herschovitch ym. 2001, 316–317).

Työntekijä, jolla puolestaan on korkea velvollisuuteen perustuva (normative commitment) sitoutumisen aste, pysyy organisaation palveluksessa, koska hän kokee, että hänellä on ”morallinen” velvollisuus tehdä niin (Meyer ym. 1991, 67). Normatiivinen sitoutuminen kehittyy kun yksilö sisäistää työyhteisönsä normit sosiaalistumisen myötä, kokee tarpeelliseksi korvata saamansa etuisuudet työnantajalle ja kun hän hyväksyy mielessään ”sopimuksen säännöt”. (Herschovitch ym. 2001, 316–317).

Kuviossa 7 on kuvattu eri lailla sitoutuneiden työntekijöiden sitoutumisen vaikutusta heidän käyttökseen. Keskeisellä käytöksellä tarkoitetaan, sellaista käytöstä joka ilmenee suhteessa siihen, mihin työntekijä on sitoutunut. Harkinnanvarainen käyttö on sellaista toimintaa, jonka tekeminen sitoutumisen kohteen hyväksi on työntekijän päätettävissä. (Herschovitch ym. 2001, 310–312).



Kuvio 7. Sitoutumisen vaikutus työntekijän käyttäytymiseen. (Herschovitchin ym. 2001, 314 mukaan).

Keskeisen ja harkinnanvaraisen käytöksen välinen ero avautuu parhaiten esimerkillä. Työntekijän, joka on sitoutunut voimakkaasti organisaatiomuutoksen toteutumiseen, keskeinen käytös näkyy tämän muutoksen ”hengen” toteuttamisena ja noudattamisena. Hän ajattelee muutoksen päämäärää. Harkinnanvarainen käytös on puolestaan muutoksen ”lain” kirjaimellista noudattamista, esimerkiksi jonkin tietyn osaston sulkemista tai jonkin muun käytännön asian toteuttamista.

Sitoutumisen eri muodot vaikuttavat käytökseen siten, että tietyn tyyppisen sitoutumisen vaikutus käytökseen on suurinta, kun kaksi muuta komponenttia ovat alhaisella tasolla (Herscho-vitch ym. 2001, 315). Esimerkiksi tunneperäinen sitoutuminen vaikuttaa käytökseen eniten kun normatiivinen ja jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen ovat matalalla tasolla. Erilaiset sitoutumiset eivät välttämättä esiinny yhtä aikaa samassa henkilössä, mutta toisaalta, ne eivät ole toisiaan poissulkeviakaan.

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin mallin eri komponentteja. Kapteeniluutnantti Timo Heikkinen on esiupseerikurssin työssään rakentanut malliesimerkit Meyerin ja Allenin teorian pohjalta kuvaamaan eri tavalla sitoutuneita työntekijöitä (Heikkinen 2011, 20). Olen käyttänyt näitä Heikkisen esimerkkejä tulevien lukujen alussa kuvaamaan tietyllä tavalla sitoutuneiden työntekijöiden ”arkkityyppejä”.

#### 4.4.1 Tunneperäinen sitoutuminen

*Timo olisi hyvin onnellinen, jos voisi työskennellä työpaikassaan eläkkeelle asti. Hän ei kovin helposti vaihtaisi toiselle työnantajalle. Hän keskustelee mielellään työstään ja työpaikastaan ulkopuolisten kanssa. Työpaikkaa koskevat ongelmat ovat myös hänen ongelmiaan, koska hän tuntee kuuluvansa sinne kuin yksi ”perheen jäsenistä”. Hänen mielestään työpaikalla on henkilökohtaista merkitystä, ja hänellä on erityinen tunneperäinen kiintymys siihen.* (Heikkinen 2011, 20).

Affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen kuvaa työntekijän halua (*desire*) kuulua organisaatioon. Tunnepohjaisella sitoutumisella tarkoitetaan suhtautumista, vahvaa uskomista ja hyväksymistä organisaation tavoitteisiin sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta (Wallin 2012, 31). Tunneperäistä sitoutumista ennustavat tekijät jakautuvat yleisesti ottaen kolmeen luokkaan: henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, organisaation rakenteellisiin ominaisuuksiin ja työkokemukseen (Meyer ym. 1991, 69).

Henkilökohtaisista ominaisuuksista työntekijän iän, uran pituuden, sukupuolen ja koulutustaan on katsottu liittyvän sitoutumiseen, mutta yhteydet ovat osoittautuneet heikoiksi tai ristiriitaisiksi. Esimerkiksi työuran pituuden yhteys sitoutumiseen voi selittyä työtehtävien sisällön ja laadun erolla verrattaessa urallaan edennyttä työntekijää ja vasta-aloittanutta työntekijää. Samoin ero voi olla selitettävissä vanhempien työntekijöiden yrityksillä oikeuttaa itselleen, miksi he jatkavat työssään kaikkien vuosien jälkeenkin. (Meyer ym. 1991, 69).

Salo puolestaan havaitsi yleisesikuntaupseerin diplomityössään, että asevelvollisten osalta alhaista tunneperäistä sitoutumista selitti muun muassa nykyinen taloustilanne; ne asevelvolliset joilla oli runsaasti velkaa olivat heikommin tunneperäisesti sitoutuneita kuin ne joiden rahatilanne oli parempi. Asevelvollisen perheen taloudellinen tilanne ei kuitenkaan vaikuttanut heidän tunneperäiseen sitoutumiseen, vaan selittävä tekijä oli nykyinen taloustilanne. (Salo 2009, 76).

Tutkimuksissa on Meyerin ja Allenin mukaan tullut esiin myös joitain viitteitä että tunneperäinen sitoutuminen liittyy organisaation päätöksenteon hajauttamiseen ja vakiintuneisiin käytäntöihin ja työmenetelmiin. On myös mahdollista, että organisaation rakenteelliset tekijät eivät vaikuta suoraan työntekijöiden sitoutumiseen vaan ne välittyvät työntekijöiden ja esimiesten välisten suhteiden, työtehtävien selkeyden ja työntekijän tunteman henkilökohtaisen tärkeyden kautta. (Meyer ym. 1991, 70).

Meyerin ja Allenin mukaan sitoutuminen kehittyy sellaisten työkokemusten kautta, jotka täyttävät työntekijän tarpeet ja ovat yhteneviä hänen arvojensa kanssa. Työkokemukset voidaan jakaa karkeasti kahteen luokkaan; sellaiset jotka tyydyttävät työntekijän tarpeet ja sellaiset, joissa työntekijä kokee onnistuneensa työsuorituksessaan. (Meyer ym. 1991, 69).

Työntekijän halukkuus säilyttää jäsenyytensä organisaatiossa on suurimmalta osin seurausta myönteisistä työkokemuksista. Oletettavasti työntekijät haluavat kuulua sellaiseen organisaatioon, josta he saavat myönteisiä työkokemuksia, koska he pitävät niistä ja olettavat, että ne tulevat myös jatkumaan (Meyer ym. 1991, 74–75). Työntekijöillä, jotka ovat sitoutuneet ensisijaisesti tunneperäisesti, saattaa myös olla suurempi taipumus ylläpitää sitoutumistaan kuin sellaisilla työntekijöillä, jotka ovat sitoutuneet ensisijaisesti velvollisuuden tunteesta tai välttääkseen seuraamuksia. (Herscovitsch ym. 2001, 312).

#### 4.4.2 Velvollisuuteen perustuva sitoutuminen

*Timo tuntee velvollisuudekseen työskennellä nykyisessä työpaikassaan. Vaikka hänen oma etunsa olisi kyseessä, hän ei katso oikeudekseen lähteä. Hän tuntisi lähtemisestä syyllisyyttä. Hänen mielestään työpaikka ansaitsee hänen uskollisuutensa, ja hän tuntee olevansa sille paljon velkaa. Lisäksi hän tuntee voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisönsä jäseniä kohtaan. (Heikkinen 2011, 20).*

Normatiivisesti sitoutunut henkilö puolestaan kokee velvollisuudekseen (*obligation*) kuulua organisaatioon. Normatiivisen eli velvollisuuteen perustuvan sitoutumisen kehittymiseen vaikuttavat sekä sosiaalinen että kulttuurinen sosialisatio, eli yksilön sopeutuminen ympäristönsä kulttuuriin. (Wallin 2012, 31).

Velvollisuuteen perustuvan sitoutumisen taustalla voidaan ajatella olevan yksilöön kohdistuvat sosiaaliset paineet, jotka nousevat laajemmasta yhteiskunnallisesta kulttuurista tai työpaikan organisaatiokulttuurista. Velvollisuuteen perustuva sitoutuminen voi myös kehittyä jos organisaatio palkitsee työntekijää etukäteen esimerkiksi maksamalla osan hänen koulutuksesta. Tämän palkitsemisen tiedostaminen voi aiheuttaa työntekijälle kokemuksen velallisen ja velkojan välisestä suhteesta. Työntekijä voi kokea olevansa velvollinen pysymään organisaatiossa kunnes velka on maksettu. (Meyer ym. 1991, 72).

Säännöstöön ja velvollisuudentuntoon perustuva sitoutuminen viittaa siihen, että yksilö kokee, että hänellä on moraalinen ”velvollisuus” tai kutsumus kuulua organisaatioon. Paikkaa organisaatiossa ei nähdä pelkkänä työpaikkana vaan siihen kuulutaan koska siihen kuulumisen nähdään olevan oikein. (Salo 2011, 8).

Salo havaitsi tutkimuksessaan, että normatiivinen sitoutuminen oli paras ennustava tekijä mitattaessa varusmiesten aikomusta suorittaa palvelus loppuun asti. Varusmiehellä, joka koki yleisen asevelvollisuuden olevan jokaisen miespuolisen velvollisuus, oli myös vahvempi aikomus suorittaa palvelus loppuun. (Salo 2009, 88).

#### 4.4.3 Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen

*Timo olisi huolissaan tulevaisuudesta, jos hän eroasi työpaikastaan ilman, että olisi tiedossa uutta työpaikkaa. Lähteminen tuottaisi ongelmia ja häiriötä hänen elämäänsä. Siitä aiheutuisi taloudellisia vaikeuksia. Työpaikassa pysyminen on tällä hetkellä välttämättömyys eikä niinkään oma halu. Tällä hetkellä ei vain ole tarpeeksi monta hyvää syytä lähteä, eikä tarjolla olevia vaihtoehtojakaan ole riittävästi. Jos hän ei olisi antanut itsestään nykyiselle työpaikalle niin paljon, hän saattaisi harkita lähtöä. Timo myös miettii, että uudessa työpaikassa ei välttämättä olisi samoja etuja kuin nykyisessä työpaikassa.* (Heikkinen 2011, 20).

Jatkuvuuteen liittyvä sitoutuminen kuvastaa organisaatiosta lähtemisen aiheuttamien kustannuksien tunnistamista. Tämän sitoutumisen osa-alueen selittävinä tekijöinä voidaan pitää mitä tahansa, joka korottaa näitä kustannuksia. Useimmin tutkimuksessa esiintyvinä tekijöinä ovat olleet niin kutsutut sivupanokset tai sijoitukset sekä tarjolla olevat vaihtoehdot. Esimerkiksi paikkakunnan vaihto, ystävyys-suhteiden katkeaminen ja etuisuuksien menettämiset ovat sellaisia sivupanoksia, jotka nostavat organisaatiosta lähtemisen hintaa. Työhön sitoutuminen lisääntyy kun sivupanosten määrä tai koko kasvaa ja vaihtoehtojen houkuttelevuus laskee. (Meyer ym. 1991, 71–72).

Sivupanokset eivät välttämättä nouse samassa suhteessa työuran pituuden kanssa. Meyer ja Allen ovat tutkimuksessaan huomanneet, että työntekijöillä jotka ovat hankkineet muille aloille helposti siirrettäviä taitoja uransa aikana, on paremmat mahdollisuudet lähteä organisaatiosta kuin heidän nuoremmilla, kokemattomilla kollegoillaan. (Meyer ym. 1991, 72).

Mikä tahansa tekijä, joka nostaa organisaatiosta lähtemisen kustannuksia, voi mahdollisesti saada aikaan jatkuvuuteen liittyvää sitoutumista. Se kuitenkin edellyttää, että työntekijä tunnistaa nämä tekijät (Meyer ym. 1991, 77). Meyer ja Allenin huomauttavatkin, että työntekijän käsitykset merkitsevät enemmän kuin asioiden todellinen tila; työntekijöiden käsityksethän eivät välttämättä vastaa todellisuutta (Meyer ym. 1997, 88).

Salo kuvaa jatkuvuuteen liittyvää sitoutumista sosiaalisen vaihtokaupan (social exchange) teorian kautta. Siinä yksilön tyytyväisyys organisaatioon kuulumisesta voidaan ilmaista matemaattisena kaavana, jossa:

$$\textbf{Tyytyväisyys} = \textbf{oletettu hyöty} - \textbf{haitat}.$$

Voidaan ajatella, että yksilö *vaihtaa* sitoutumistaan organisaatiolta saatuun kohteluun (Salo 2009, 9). Meyer ja Allen myöntävät, että jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista ennustavat tekijät, sivupanokset ja vaihtoehdot, ovat perustuneet enemmän teoreettiseen argumentaatioon kuin kokemuseräisiin todisteisiin (Meyer ym. 1991, 72).

Sellaiset työntekijät, jotka ovat sitoutuneet ensisijaisesti tällä tavalla saattavat olla taipuvaisia etsimään keinoja, jolla he pääsisivät eroon sitoutumisestaan. Työntekijä joka pysyy organisaatiossa vain sen tähden, että hänen osaamisensa on erityisen arvokasta organisaatiolle, saattaa silti etsiä toista työpaikkaa, jossa nuo taidot ovat hyödynnettävissä. (Herscovitsch ym. 2001, 313).



## 5 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen varsinaista toteutusta. Ensimmäisessä alaluvussa esitellään tutkimuskysymykset. Toisessa alaluvussa kuvaillaan tutkimuksen kohdejoukon valintaa ja koostumusta. Kolmannessa alaluvussa kuvaillaan kyselylomaketta ja perustellaan siihen valittujen mittareiden ja väittämien mukana oloa.

Neljännessä alaluvussa kerrotaan, mitä analyysejä aineistolle suoritettiin. Samalla esitetään perustelut, miksi päädyttiin käyttämään parametrisia tai ei-parametrisia menetelmiä. Viidennessä alaluvussa esitellään alustavissa analyyseissä aineistosta löydettyt faktorit ja niiden tunnusluvut. Kuudennessa alaluvussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin kannalta.

### 5.1 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen päämääränä on selvittää Puolustusvoimissa palvelevien upseereiden sitoutumista soveltamalla Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumismittaria. Samalla pyritään selvittämään, miten teoriaosuudessa esitetyt muut tekijät liittyvät upseereiden sitoutumiseen.

Tutkimukseni päätutkimuskysymyksenä on: ”Millainen on upseereiden sitoutumisen aste Puolustusvoimiin”.

Tutkimuksen alatutkimuskysymyksinä puolestaan ovat:

- 1) Mitkä tekijät ovat yhteydessä upseereiden sitoutumiseen?
- 2) Millaisia eroja upseereiden sitoutumisessa ilmenee?

Pyrin löytämään vastauksen päätutkimuskysymykseen etsimällä aineistosta Meyerin ja Allenin sitoutumisteorian mukaisia summamuuttujia, jotka kertovat, ovatko upseerit sitoutuneita enemmän tunneperäisesti, velvollisuuden pohjalta vai jatkuvuuden pohjalta. Alatutkimuskysymyksiin pyrin löytämään vastauksen etsimällä ryhmien välisiä eroja vastaajista klusterianalyysillä ja tarkastelemalla muiden muuttujien yhteyttä heidän sitoutumiseensa.

## 5.2 Kohdejoukko

Suoritin kyselytutkimuksen aineiston keräämisen lähettämällä vastaajille henkilökohtaisen sähköpostilinkin Webropol-ohjelmalla. Lähetin kyselyn alun perin 166 vastaanottajalle, joista 88 oli sotatieteen maisteritutkintoa suorittavia yliluutnantteja ja 78 oli esiupseerikurssin opiskelijoita. Vastausmäärän jäätyä pieneksi, lähetin alkuperäisille vastaanottajille muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta 1.3.2017.

Yhtenä syynä pieneen vastausprosenttiin saattoi olla päätökseni lähettää kyselyn henkilökohtainen linkki vastaajien virkasähköpostiin. Päädyin tähän ratkaisuun, koska virkasähköpostilistat olivat kätevästi saatavilla Maanpuolustuskorkeakoulun opintosuhteereiltä, mutta niiden käytöstä aiheutui ylimääräistä vaivaa vastaajille. Tyypillinen vastaaja luki virkasähköpostinsa Puolustusvoimien työasemalta, josta julkiseen internettiin pääseminen kyselyn ajankohtana vaati ylimääräisen vaivan näkemistä.

Useampi vastaaja ilmoitti minulle sähköpostitse, että he eivät saaneet kyselyäni toimimaan Puolustusvoimien työasemalta, vaan he joutuivat kopioimaan kyselylinkin osoitteen omalle tietokoneelleen tai älypuhelimelleen. Huomioin tämän lähettämässäni muistutusviestissä, johon liitin ohjeet linkin kopioimiseksi ja avaamiseksi Puolustusvoimien työasemalta käsin.

Vastausten määrä pysytteli muistutusviestistä huolimatta pienenä. Siksi suoritin vielä lisätönnä lähettämällä kyselyn avoimena vastauslinkkinä myös toiselle sotatieteen maisterikurssille kyseisin kurssin PV-moodle työtilan kautta. Kyselyyn vastasi lopulta 86 upseeria, joista kolme oli naisia. Puolustusvoimien palveluksessa oli vuoden 2015 henkilöstötilinpäätöksen mukaan 2906 upseeria. Naisia heistä oli 65 eli 2,2 % (Henkilöstötilinpäätös 2015, 9–11). Vastaajat edustavat laskennallisesti noin 2,96 % suuruista joukkoa puolustusvoimien palveluksessa olevista upseereista.

Kyselyyn valikoituneet upseerit edustavat työkokemukseltaan puolustusvoimien alinta johtoa tai korkeintaan keskijohto. Vastaajat ovat olleet suurimman osan työurastaan perusyksikkötason tehtävissä. Vastaajien sodan ajan tehtäviä ei kysytty, jotta tutkimus säilyi julkisena työnä, mutta tyypillisesti vastaajien tasoiset upseerit palvelevat sodan aikana myös perusyksikkötason, joukkue- tai komppania, tehtävissä.

### 5.3 Kyselylomake ja käytetyt mittarit

Kyselylomake koostui kahdeksasta osiosta. Lomakkeessa oli yhteensä 54 kappaletta kysymyksiä tai väittämiä. Kyselyssä käytetyt mittarit ja niiden asteikot on esitelty taulukossa 1. Kyselylomake on esitelty kokonaisuudessaan liitteessä 1.

Taulukko 1

Kyselyssä käytetyt mittarit ja niiden asteikot

<i>Osio</i>	<i>Mittari</i>	<i>Asteikko</i>	<i>Lähde</i>
1	Taustatiedot	Nominaali	Tutkijan itse laatimat
2	Sitoutuminen	Likert 1–7	Meyer ym. 1997.
3	Perinteet	Likert 1–7	Tutkijan itse laatimat
4	Luottamus esimieheen	Likert 1–7	Sinkko 2015.
5	Myönteiset kokemukset	Likert 1–7	VM-loppukysely / Sinkko 2015.
6	Työtyytyväisyys	Likert 1–7	Uudistuva työnkuva -hanke
7	Taisteluluottamus	Likert 1–7	Sinkko 2015.
8	Maanpuolustustahto	Likert 1–7	VM -loppukysely / Sinkko 2015.

Osiossa yksi (kysymykset 1–7) kysyttiin vastaajien taustatietoja. Taustatiedoissa kysyttiin vastaajien ikää ja sukupuolta. Vastaajien kurssitasoa selvitettiin yhdellä kysymyksellä, johon oli mahdollista vastata vain sotatieteen maisterikurssi tai esiupseerikurssi. Lisäksi kysyttiin, montako vuotta vastaaja on palvellut Puolustusvoimissa, onko hänellä ollut esimieskokemusta, missä puolustushaarassa hän tällä hetkellä palvelee ja sitä, onko vastaaja palvellut kansainvälisen kriisinhallinnan tehtävissä ulkomailla.

Osiossa kaksi (väittämät 8–26) käytin Meyerin ja Allenin kehittämää kolmen komponentin sitoutumismallia ja sen pohjalta laadittua muokattua kysymyspatteria selvittämään sitä, miten upseereiden sitoutuminen ilmenee. Alkuperäinen kysymyspatteri piti sisällään kolme summamuuttujaa, joissa kussakin oli kahdeksan väittämää (Meyer ym. 1997, 117). Meyerin ja Allenin uudemmassa, muokatussa kysymyspatterissa oli puolestaan vain 6 väittämää per summamuuttuja; yhteensä 18 osiota (Meyer ym. 1997, 119).

Päätin käyttää tässä tutkimuksessa Meyerin ja Allenin muokattua (revised) kysymyspatteria, sillä erotuksella, että jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen summamuuttuja sisälsi seitsemän väittämää. Päädyin tähän ratkaisuun koska alkuperäisessä lähteessä ei oltu tarpeeksi selvästi eroteltu, mitkä kuusi väittämää kuuluivat uudistettuihin summamuuttujiin (ks. Meyer ym. 1997, 118). Mittasin sitoutumista siis yhteensä yhdeksällätoista väittämällä, joiden tulisi teorian mukaan jakautua kolmeen summamuuttuutaan.

Taulukossa 2 on esitetty näiden kolmen oletetun summamuuttujien antamat Cronbachin alfat. Kaikki ylittävät sellaisenaan hyväksyttävänä raja-arvona pidettävän  $\alpha \geq 0,6$ . Odotusarvoina näille summamuuttujille olivat 0,85; 0,79 ja 0,73 (Meyer ym. 1997, 120). Saamani tulokset vastaavat alkuperäisiä, joskin tunneperäinen sitoutuminen oli hieman odotettua alhaisempi ja jatkuvuuteen perustuva hieman odotettua suurempi. Tunneperäisen ja normatiivisen sitoutumisen summamuuttujien välillä on aikaisemmissa tutkimuksissa havaittu korrelaatiota, joskin faktorianalyysit ovat olleet luotettavampia kun ne on pidetty toisistaan erillisinä faktoreina (Herscovitsh ym. 2001, 305).

## Taulukko 2.

### Sitoutumisen komponentit ja niiden alfat

<i>Komponentti</i>	<i><math>\alpha</math></i>	<i>Väittämien numerot</i>
Tunneperäinen sitoutuminen	0.803	7,8,9,10,11,12
Normatiivinen sitoutuminen	0.743	13,14,15,16,17,18
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	0.803	19,20,21,22,23,24,25

Käänsin alkuperäiset englanninkieliset väittämät itse suomeksi, jonka jälkeen keskustelin työn ohjaajan kanssa suomennusten onnistumisesta ja väittämien merkitysten säilymisestä. Alkuperäiset englanninkieliset summamuuttujat ja väittämät on esitetty liitteessä 2. Korvasin alkuperäisten väittämien kaikki organisaatioon viittaavat sanat sanalla ”Puolustusvoimat”. Pyrin tällä kohdistamaan vastaajien ajatukset instituutiotasolle, jotta saisin mitattua heidän sitoutumistaan siihen, enkä heidän sitoutumisesta omaan perusyksikköön, joukko-osastoon tai esimerkiksi työyhteisön epävirallisiin organisaatioihin.

Osiolla 3–6 (väittämät 27–43) pyrin selvittämään vastaajien työyhteisössä ilmeneviä perinteitä, luottamusta lähimpään esimieheen, työtyytyväisyyttä sekä työssä koettuja myönteisiä kokemuksia. Taulukossa 3 on esitetty näiden osioiden Cronbachin alfat ja väittämien numerot.

Taulukko 3.

Osiot 3–6 ja niiden alfat

<i>Osiot</i>	<i><math>\alpha</math></i>	<i>Väittämien numerot</i>
Perinteet	0.56	26,27,28,29,30
Luottamus esimieheen	0.87	31,32,33,34
Myönteiset kokemukset	0.65	35,36,37
Työtyytyväisyys	0.79	38,39,40,41,42

Kohdan ”perinteet” väittämillä yritin selvittää, mikä yhteys perinteillä, perusyksikön epävirallisella kulttuurilla ja joukkoyksikön tapahtumiin osallistumisella on yksilön sitoutumiseen. Myönteisiä kokemuksia ja luottamusta esimieheen mittaavat väittämät ovat peräisin varusmiesten loppukyselystä. Työtyytyväisyyden mittari on peräisin Uudistuva työnkuva -hankkeen käyttämästä työtyytyväisyyden mittarista.

Osiolla 7–8 (väittämät 44–54) pyrin selvittämään vastaajien taisteluluottamusta ja yleistä maanpuolustustahtoa. Taisteluluottamuksen ja maanpuolustustahdon väittämille tehty alustava osioanalyysi antoi taisteluluottamukselle Cronbachin alfan 0,84 ja maanpuolustustahdolle 0,76.

Taisteluluottamuksen summamuuttuja muodostettiin Risto Sinkin tutkimuksessa käytetystä summamuuttujasta, joka koostui viidestä osiosta, jotka olivat alunperin:

- Ryhmäni pärjäisi todellisessa taistelutilanteessa.
- Joukkueeni/jaokseni pärjäisi todellisessa taistelutilanteessa.
- Olen saanut selvän kuvan siitä, mitkä asiat minun pitäisi osata tehtävässäni sodan aikana.
- Osaisin tällä koulutuksella toimia sodassa omassa sodan ajan tehtävässäni.
- Pystyn hallitsemaan kaikissa olosuhteissa omassa sodan ajan tehtävässäni tarvitsemani aseet ja varusteet. (Sinkko 2015, 120).

Tätä tutkimusta varten katsoin kuitenkin tarpeelliseksi muuttaa taisteluluottamuksen osioita, sillä tutkimuksen kohteena oli palkattu henkilökunta varusmiesten sijaan. Kuten teoriaosassa esiteltiin, toimivat upseerit pääsääntöisesti sodan ajan tehtävissään ryhmä- ja jaostason yläpuolella. Sinkko pohti myös väitöskirjansa johtopäätöksissä, että taisteluluottamuksen mittaamiseen sopivin joukkoyksikkö olisi joukkue, joten silläkin perusteella alkuperäinen summamuuttuja ei sellaisenaan olisi sopinut tähän tutkimukseen. (Sinkko 2015, 206).

Näin ollen, sisällytin lopulta taisteluluottamuksen osioon vain neljä väittämää, jotka olivat:

- Oma sodanajan joukkoni pärjäisi todellisessa taistelutilanteessa.
- Olen saanut selvän kuvan siitä, mitkä asiat minun pitäisi osata tehtävässäni sodan aikana.
- Osaisin toimia saamallani koulutuksella sodassa omassa sodan ajan tehtävässäni.
- Pystyn hallitsemaan kaikissa olosuhteissa omassa sodan ajan tehtävässäni tarvitsemiä aseita ja varusteita.

Vastaajien maanpuolustustahdon selvittämiseen käytin sellaisenaan yleisen maanpuolustustahdon summamuuttujaa Risto Sinkon väitöstutkimuksesta (Sinkko 2015). Se koostui seitsemästä väittämästä, joista kuutta on käytetty myös varusmiesten loppukyselyissä vuodesta 2010 alkaen (Harinen 2013, 8). Väittämät olivat:

- Jos Suomeen hyökätään, olen itse valmis osallistumaan sotilaalliseen maanpuolustukseen.
- Jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta.
- Suomella pitää olla suorituskykyiset puolustusvoimat.
- Katson oikeaksi, että Suomessa kansalaiset ovat velvollisia aseita puolustamaan maata.
- On oikein, että maan miespuolisten kansalaisten tulee suorittaa varusmiespalvelus osana maanpuolustusvelvollisuutta.
- Suomen itsenäisyyden aseelliseen puolustamiseen varautuminen on yhtä tärkeää nyt kuin viime sotien aikana.
- Yleinen asevelvollisuus on Suomessa "arvo sinänsä", joka pitäisi säilyttää kaikissa olosuhteissa.

## 5.4 Analyysi

Aineisto analysoitiin SPSS 24 (Statistical Package for Social Science) ohjelmalla. Ennen varsinaisten analyysien aloittamista kyselylomakkeen väittämistä neljä käännettiin negatiivisista positiivisiksi. Tämän jälkeen aineistolle suoritettiin faktorianalyysi, jossa pyrittiin tiivistämään aineiston väittämiä summamuuttujiksi. Hain vastausta päätutkimuskysymykseen askeltavalla klusterianalyysillä ja alatutkimusongelmiin pyrin löytämään vastaukset t-testeillä.

Faktorianalyysissa tarkoituksena on tiivistää useilla eri väittämillä mitattu informaatio yksinkertaisempaan muotoon. Uudet muuttujat ovat eräänlaisia piilomuuttujia, joiden kuvaama yksikköjen ominaisuus tulkitaan faktorilatausten avulla (Eskola 1995, 248). Faktorianalyysiä suoritettaessa tavoitteena on, että faktorit kuvaisivat muuttujien alkuperäistä yhteisvaihtelua mahdollisimman hyvin ja että aineiston tietoa hävitettäisiin mahdollisimman vähän (Nummenmaa 2009, 397).

Faktorianalyysin käyttämiselle on asetettu joitain vaatimuksia. Tutkittavan aineiston tulisi olla kohtuullisen suuri; tutkittavia tulisi olla kaksi kertaa niin paljon kuin analysoitavia muuttujia. Samoin tutkittavia tulisi olla vähintään 20 kertaa niin paljon kuin faktoreita. Lisäksi faktorianalyysiin valittujen muuttujien tulisi olla normaalisti jakautuneita, mutta faktorianalyysi voidaan suorittaa myös silloinkin kun aineisto ei jakaudu normaalisti. (Nummenmaa 2009, 406 – 407).

Aineiston testaamista varten tulee suorittaa valinta parametrusten ja ei-parametrusten testien välillä; työkalut on valittava tehtävän mukaan. Parametrusten testien valinta perustuu oletuksiin, että aineiston normaalisti jakautunut ja käytössä on ollut vähintään välimatka-asteikollinen mittari (Nummenmaan 2009, 154).

Testasin aineiston normaalijakautuneisuutta Kolmogorov-Smirnovin ja Shapiro-Wilkin testeillä, jotka tosin ovat usein melko herkkiä arvioimaan jakauman ei-normaaliksi, vaikka poikkeama olisikin hyvin pieni (Nummenmaa 2009, 154). Tämän vuoksi tarkastelin aineiston vinous- ja huipukkuuskertoimia. Yleisesti ottaen jakaumaa voidaan pitää normaalina, mikäli vinouden ja huipukkuuden itseisarvot ovat ykköistä pienemmät (Nummenmaa 2009, 154). Näiden perusteella testatuista muuttujista ainoastaan maanpuolustustahtoa mitannut muuttuja ei ollut normaalisti jakautunut.

Näiden alustavien analyysien jälkeen vertasin klusterianalyysissä löytyneiden ryhmien keskiarvoja toisiinsa t-testillä. T-testin suorituksen edellytyksenä on hyvä järjestysasteikollinen muuttuja ja että populaation jakauma on normaalinen. T-testi antaa luotettavia tuloksia, mikäli otoskoko on ollut vähintään 30 (Metsämuuronen 2006, 530). Löydettyjen ryhmien koot olivat  $N=30$  ja  $N=56$ .

## 5.5 Tutkimuksen faktorit

Suoritin aluksi sitoutumista mittaavien väittämien kohdalla faktorianalyysin ja osioanalyysit. Kaikkien faktoreiden keskiarvot, -hajonnat, faktorilataukset ja kommunaliteetit on esitetty liitteessä 3. Meyerin ja Allenin teorian perusteella odotusarvona oli, että analyysi olisi tuottanut kolme sitoutumisen faktoria. Nämä faktorit on esitelty alla taulukossa 4.



## Taulukko 4

Sitoutumisen neljän faktorin ratkaisu ja osioanalyysin tulokset (N=86)

<i><b>Faktori</b></i> <i>Väittäjä</i>	<i><math>\alpha</math></i>	<i>Faktori- lataus</i>	<i>Puhdistettu osio- korrelaatio</i>	<i>Selitys- aste</i>
<b>Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen</b>	.81			
14. Minun olisi erittäin vaikea lähteä Puolustusvoimista juuri nyt, vaikka haluaisinkin.		.59	.60	.37
15. Liian suuri osa elämästäni häiriintyisi, jos lähtisin lähiaikoina Puolustusvoimista.		.73	.64	.42
17. Uskon, että minulla on liian vähän vaihtoehtoja, jotta voisin harkita lähteväni Puolustusvoimista.		.70	.65	.45
18. Yksi harvoista kielteisistä seurauksista Puolustusvoimista eroamisessa olisi tarjolla olevien vaihtoehtojen puute.		.72	.55	.34
19. Yksi suurimmista syistä, miksi jatkan työskentelyä Puolustusvoimissa on se, että lähteminen vaatisi huomattavan suuren henkilökohtaisen uhrauksen; muut organisaatiot eivät pysty tarjoamaan samoja kokonaisuuksia, mitä minulla on Puolustusvoimissa.		.64	.60	.37
<b>Yhteenkuuluvuuden tunne</b>	.81			
13. Tunnen suurta yhteenkuuluvuutta Puolustusvoimiin.		.90	.73	.54
10. Koen olevani osa Puolustusvoimien "perhettä".		.67	.59	.44
24. Puolustusvoimat ansaitsee uskollisuuteni.		.54	.52	.31
<b>Velvollisuuden tunne</b>	.68			
23. Tuntisin syyllisyyttä jos lähtisin Puolustusvoimista juuri nyt.		.57	.53	.28
25. En lähtisi Puolustusvoimista juuri nyt sillä koen velvollisuudentunnetta siellä olevia ihmisiä kohtaan.		.60	.51	.27
9. Koen, että Puolustusvoimien ongelmat ovat myös minun ongelmiani.		.59	.45	.21
<b>Henkilökohtainen merkitys</b>	.72			
8. Olisin erittäin onnellinen, jos voisin viettää koko urani Puolustusvoimissa.		.64	.58	.37
11. Tunnen olevani sitoutunut Puolustusvoimiin.		.54	.64	.42
12. Puolustusvoimilla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle.		.55	.65	.42
21. Koen suurta velvollisuutta pysyä Puolustusvoimien palveluksessa		.57	.55	.32

Väittämistä neljä ei saavuttanut riittävää faktorilatausta, joten poistin ne analyysistä. Tämän sisällöllisen muutoksen takia päädyin lopulta käyttämään neljän faktorin ratkaisua. Kaiserin testin (KMO =.78) sekä Barlettin sväärisyystestin ( $p < 0.001$ ) tulokset osoittivat, että korrelaatiomatriisi oli soveltuva faktorianalyysiin. Tällä neljän faktorin ratkaisulla pystyttiin selittämään 67,94 % muuttujien välisestä varianssista.

Ensimmäiselle faktorille latautuneet väittämät liittyivät Puolustusvoimista lähtemisen vaikeuteen ja vaihtoehtojen puutteeseen. Nimesin tämän faktorin *jatkuvuuteen perustuvaksi sitoutumiseksi*. Toiseen faktoriin latautui väittämiä, jotka liittyivät yhteenkuuluvuuden ja uskollisuuden tunteisiin. Nimesin toisen faktorin *yhteenkuuluvuuden tunteeksi*.

Kolmannelle faktorille latautuneet väittämät liittyivät velvollisuuden ja syyllisyyden tunteisiin. Nimesin kolmannen faktorin *velvollisuuden tunteeksi*. Neljänteen faktoriin latautui väittämiä, jotka liittyivät yleiseen sitoutumiseen, velvollisuuden tunteeseen ja henkilökohtaisen merkityksen kokemukseen. Nimesin tämän faktorin *henkilökohtaiseksi merkitykseksi*.

Muiden kuin sitoutumista mittaavien muuttujien (kyselyn osiot 3–8) osalta suoritin myös eksploratiivisen faktorianalyysin, joka latautui aluksi kahdeksalle (8) faktorille, mutta näiden faktoroiden rotatoituminen epäonnistui. Tämän jälkeen ajoin uudet faktorianalyysit erikseen osioille 3–6 ja 7–8. Nämä analyysit tuottivat taulukossa 5 esitellyt faktorit.

## Taulukko 5.

## Muiden muuttujien 5 faktorin ratkaisu ja osioanalyysin tulokset

Faktori Väittäjä	$\alpha$	Faktori- lataus	Puhd. osio- korrelaatio	Selitys- aste
<b>Luottamus esimieheen</b>	.87			
35. Lähin esimieheni on kohdellut minua reilusti ja oikeudenmukaisesti.		.58	.57	.38
36. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan "hyvä tyyppi".		.85	.82	.69
37. Lähin esimieheni hallitsee asiansa (johtaminen, kouluttaminen, esimiestyö)		.82	.84	.72
38. Jos olisi sota, haluaisin toimia lähimmän esimieheni alaisuudessa.		.77	.76	.63
Lähin esimieheni on kohdellut minua reilusti ja oikeudenmukaisesti.				
<b>Myönteiset kokemukset</b>	.76			
33. Olen kokenut Puolustusvoimien palveluksessa ollessani joitakin todella mielenkiintoisia tai jopa "jännittäviä" hetkiä.		.73	.61	.38
34. Minulle on jäänyt palvelusuraltani joitakin erittäin myönteisiä muistoja.		.81	.61	.38
<b>Työtyytyväisyys</b>	.79			
39. Arvostan omaa työtäni		.49	.49	.25
40. Työtehtäväni ovat sopivan vaativia		.92	.72	.53
41. Voin käyttää osaamistani työssäni laaja-alaisesti		.56	.59	.37
42. Teen koulutustani vastaavaa työtä		.58	.52	.33
43. Olen tyytyväinen työhöni (työn sisältö, päivittäiset työtehtävät)		.58	.53	.36
<b>Taisteluluottamus</b>	.84			
44. Oma sodanajan joukkoni pärjäisi todellisessa taistelutilanteessa.		.67	.68	.49
45. Olen saanut selvän kuvan siitä, mitkä asiat minun pitäisi osata tehtävässäni sodan aikana.		.68	.65	.43
46. Osaisin toimia saamallani koulutuksella sodassa omassa sodan ajan tehtävässäni.		.88	.76	.59
47. Pystyn hallitsemaan kaikissa olosuhteissa omassa sodan ajan tehtävässäni tarvitsemi aseet ja varusteet.		.63	.61	.39
<b>Maanpuolustustahto</b>	.76			
48. Jos Suomeen hyökätään, olen itse valmis osallistumaan sotilaalliseen maanpuolustukseen.		.55	.42	.28
49. Jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta.		.45	.48	.30
50. Suomella pitää olla suorituskykyiset puolustusvoimat.		.65	.50	.43
51. Katson oikeaksi, että Suomessa kansalaiset ovat velvollisia aseihin puolustamaan maata.		.72	.59	.45
52. On oikein, että maan miespuolisten kansalaisten tulee suorittaa varusmiespalvelus osana maanpuolustusvelvollisuutta.		.65	.59	.40
53. Suomen itsenäisyyden aseelliseen puolustamiseen varautuminen on yhtä tärkeää nyt kuin viime sotien aikana.		.59	.51	.34
54. Yleinen asevelvollisuus on Suomessa "arvo" sinänsä, joka pitäisi säilyttää kaikissa olosuhteissa.		.50	.55	.40

Kaiserin testin ( $KMO = .80$ ) sekä Barlettin sväärisyystestin ( $p < 0.001$ ) tulokset osoittivat, että esimiehen luottamuksen, myönteisten kokemusten, työtyytyväisyyden ja taisteluluottamuksen korrelaatiomatriisi oli soveltuva faktorianalyysiin. Näiden neljän faktorin ratkaisu selitti 60,34 % kyseisten muuttujien välisestä varianssista.

## 5.6 Tutkimuksen luotettavuuden arviointia

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta; onko tutkimus onnistunut tutkimaan sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Validiteetti jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Ulkoisella validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkimus yleistettävissä suurempaankin ryhmään ja jos on, niin mihin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen omaa luotettavuutta. (Metsämuuronen 2006, 55).

Tutkimuksen validiteettia voidaan tarkastella lisäksi ennustevalidiuden, sisällöllisen validiuden sekä rakennevalidiuden kautta. Ennustevaliditeetilla voidaan tarkoittaa kahden eri mittarilla saavutettujen tulosten samankaltaisuutta. Sisältövaliditeetin kannalta mittarin sisällön tulee olla järkevä ja perusteltu, jotta voidaan mitata juuri haluttua asiaa. Mittarin rakennevaliditeettia voidaan pitää hyvänä jos tutkimuksen tulokset ovat sopusoinnussa odotusten kanssa. (Alkula, Pöntinen & Ylöstalo 1995, 91–92).

Ennen varsinaisten analyysien aloittamista tarkastelin mittareiden sisäistä yhteneväisyyttä Cronbachin alfan avulla. Olin jaotellut kyselylomakkeen väittämät alustavasti teorioiden pohjalta seitsemän eri (7) mittarin alle. Mittarit, väittämät ja sekä niiden alfat on esitelty taulukossa 6.

Taulukko 6.

Mittarit ja niiden alfat

<i>Mittarit</i>	<i><math>\alpha</math></i>	<i>Kysymysten numerot</i>
Perinteet	0.56	26,27,28,29,30
Luottamus esimieheen	0.87	31,32,33,34
Myönteiset kokemukset	0.65	35,36,37
Työtyytyväisyys	0.79	38,39,40,41,42
Taisteluluottamus	0.84	43,44,45,46
Maanpuolustustahto	0.76	47,48,49,50,51,52,53

Yleisesti ottaen käyttäytymistieteellisissä tutkimuksissa Cronbachin alfan hyväksyttävänä alarajana pidetään  $\alpha \geq 0.6$ . Tämän arvon alle jääneet mittarit eivät ole sisäisesti riittävän yhteneviä. (kts. Metsämuuronen 2006, 68 & 497). Suunnitelluista mittareista ainoastaan perinteitä selvittänyt mittari hylättiin liian alhaisen alfan arvon takia. Kaikki muut suunnitellut mittarit otettiin mukaan jatkoanalyysiin.

Mittareiden luotettavuuteen myönteisesti vaikutti se, että suurin osa oli valmiita mittareita, joiden validiuden aikaisemmat tutkimukset olivat jo todenneet. Luotettavuudeltaan heikoimmaksi osoittautui tutkijan itsensä laatima perinne-mittari, jota ei ollut testattu samalla tavalla kuin muita.

Tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää kattamaan koko perusjoukkoa, suomalaista upseerikuntaa, sillä tutkimukseen vastanneet eivät edusta kattavaa otosta upseereista. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena olivat Puolustusvoimissa palvelevat upseerit, joten rajasin tietoisesti Rajavartiolaitoksen upseerit pois vastaajien joukosta.

Tutkimukseen vastasi lopulta vain 86 vastaajaa. Näistä suurin osa edusti maavoimien upseereja; merivoimien ja ilmavoimien vastaajia oli vähän. Tutkimuksen tuloksia ei voikaan yleistää kuvailemaan ilmavoimien tai merivoimien upseereja. Tutkimukseen eivät myöskään vastanneet Ilmavoimien lentäjät eivätkä yleisesikuntakurssin suorittaneet upseerit. Yleisesikuntakurssilla opiskelevat tai sen jo suorittaneet upseerit eroavat todennäköisesti uramotivaationsa osalta esiupseerikurssilaisista ja maisteriopiskelijoista, joten on mahdollista, että myös heidän sitoutumisensa asteet eroavat.

Ennustevaliditeetin kannalta, tutkimusta voidaan pitää validina, sillä analyyseissä löydetty neljän faktorin malli tuotti samankaltaisia tuloksia kuin teorian pohjalta oletettu Meyerin ja Allenin alkuperäinen mittari. Samalla perusteella myös rakennevaliditeetin voidaan katsoa toteutuneen tässä tutkimuksessa.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimus on toistettavissa. Mittari on reliaabeli, mikäli samalla mittarilla saadaan samanlaisia tuloksia samoilta henkilöiltä (Metsämuuronen 2006, 64–65). Mitään yksiselitteistä sääntöä, joka ilmaisisi, millainen reliabiliteetti olisi hyvä, ei ole. Haastattelututkimuksiin sisältyy usein runsaasti satunnaistekijöistä johtuvaa mittausvirhettä (Alkula ym. 1995, 99).

Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan pitää kohtuullisena, sillä tutkimus on sellaisenaan toistettavissa tulevaisuudessa. Tutkimuksen reliabiliteettia olisi voinut parantaa pitämällä vastaajiksi valituille opiskelijaupseereille yhteisen ohjeistuttilaisuuden, jossa heillä olisi ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkijalle.

Tutkimukseni oli luonteeltaan määrällinen survey-tutkimus, jossa aineisto kerättiin etukäteen laaditulla haastattelulomakkeella. Survey-tutkimuksia on usein kritisoitu kerätyn tiedon pinnallisuudesta. Vastaajat joutuvat vastaamaan vain tutkijan antamien vaihtoehtojen rajoissa ja usein he voivat valita vain yhden vaihtoehdon. (Alkula ym. 1995, 118–121). Mahdollisia selittäviä tekijöitä voi olla enemmän kuin, mitä tutkija on ajatellut.

## 6 KYSELYTUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen varsinaiset tulokset. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan upseereiden sitoutumista neljän sitoutumisen summamuuttujan pohjalta. Sen jälkeen esitellään klusterianalyysin tuottama ratkaisu, joka kertoo, onko vastanneiden joukossa ollut keskenään mahdollisimman paljon toisistaan eroavia ryhmiä. Toisessa alaluvussa esitellään tilastollisesti merkitsevimmät erot löydettyjen ryhmien välillä.

### 6.1 Upseereiden sitoutuminen

Tutkimuksen päätutkimuskysymykseen, ”mikä on upseereiden sitoutumisen aste”, pyrittiin löytämään vastaus klusterianalyysillä. Klusterianalyysi suoritettiin neljän faktorianalyysin löytämän sitoutumiseen liittyvän faktorin pohjalta. Ennen varsinaista klusterianalyysiä tarkastelin kaikkien vastanneiden osalta sitoutumisen osa-alueiden tunnuslukuja. Tunnusluvut on esitelty taulukossa 7.

Taulukko 7.

Upseereiden sitoutumisen keskiarvot ja keskihajonnat.

<i>Osa-alue</i>	<i>ka</i>	<i>s</i>
Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	3.63	1.45
Yhteenkuuluvuuden tunne	5.22	1.16
Henkilökohtainen merkitys	5.40	1.16
Velvollisuuden tunne	3.74	1.38

Taulukon 7 tunnusluvuista havaitaan, että vastanneiden upseerien keskiarvot ovat korkeimmat yhteenkuuluvuuden tunteen ja henkilökohtaisen merkityksen faktoreilla. Jatkuvuuteen perustuvalla sitoutumisella on alhaisin keskiarvo, mutta samalla myös suurin keskihajonta. Velvollisuuden tunteen faktorilla on lähes yhtä korkea keskihajonta kuin jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen faktorillakin.

Klusterianalyysin tuottamista klusteriratkaisuista jatkoon valittiin kahden klusterin ratkaisu sillä sen analyysissä saama BIC (Schwarz’s Bayesian Criterion) arvo oli ehdotetuista ratkaisuista pienin. Eri klusteriratkaisujen informaatiokriteerit on esitelty taulukossa 8.

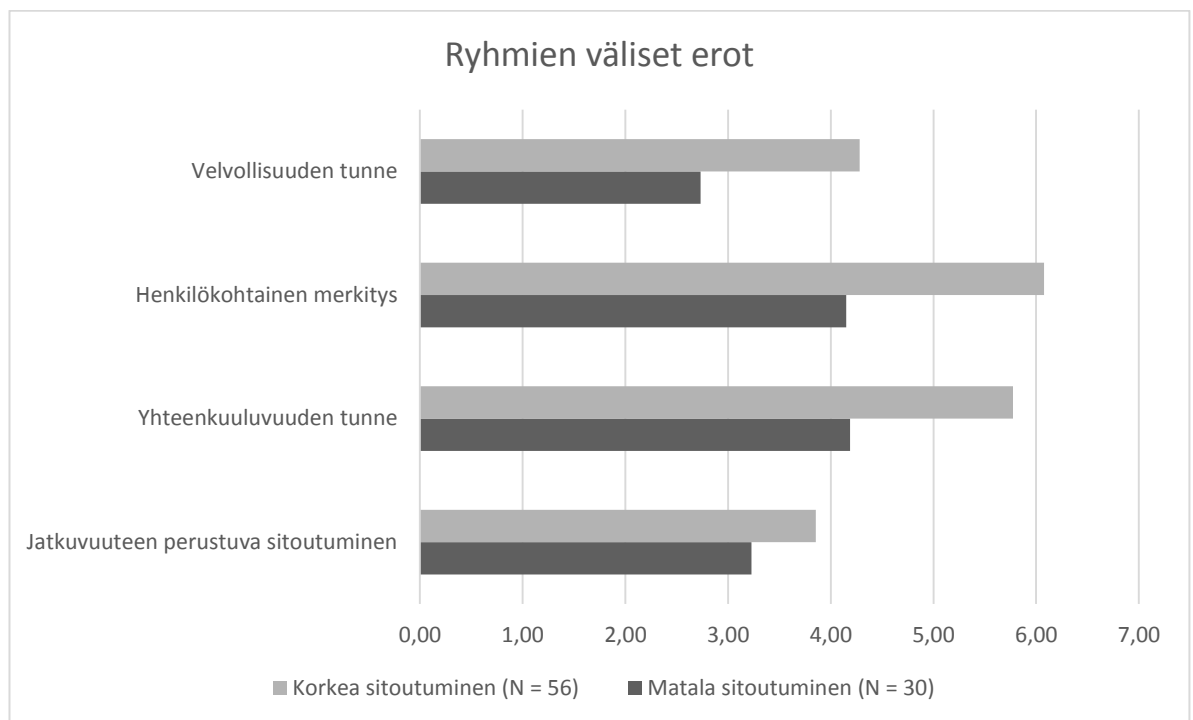
Taulukko 8

Bayeslainen informaatiokriteeri eri klusteriratkaisuille

<i>Ratkaisu</i>	<i>BIC</i>
1 Klusteri	272,07
<b>2 Klusteria</b>	<b>240,42</b>
3 Klusteria	248,82
4 Klusteria	268,05

Parhaiten aineistoon sopinut ja valittu ratkaisu on lihavoitu

Tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen, ”millaisia eroja upseereiden sitoutumisessa ilmenee”, pyrittiin vastaamaan tarkastelemalla löytyneiden klusteriryhmien välisiä eroja. Kahden klusterin ratkaisun tuottamien ryhmien keskiarvojen eroja on kuvailtu kuviossa 7.



Kuvio 7. Upseereiden sitoutumisen keskiarvot kahden klusterin ratkaisussa

Kaksi klusteria erosi toisistaan käytännössä siten, että kaikilla sitoutumisen muuttujilla tarkasteltuna toisella ryhmällä oli toista korkeammat arvot. Nimesin tämän ryhmän *korkean sitoutumisen* ryhmäksi. Vastaavasti nimesin toisen ryhmän *matalan sitoutumisen* ryhmäksi.



Taulukossa 9 on puolestaan esitelty sitoutumisen muuttujien suhdetta maanpuolustustahtoon, myönteisiin kokemuksiin, esimieheen luottamisessa, taisteluluottamukseen ja työtyytyväisyyteen korrelaatiotaulukolla.

Taulukko 9

Upseerien sitoutumisen muuttujien korrelaatiokertoimet ( $N=86$ ).

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
1. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen	-								
2. Yhteenkuuluvuuden tunne	.109	-							
3. Henkilökohtainen merkitys	.112	.587***	-						
4. Velvollisuuden tunne	.302**	.443***	.491***	-					
5. Maanpuolustustahto	.206	.269*	.243*	.136	-				
6. Myönteiset kokemukset	.007	.131	.180	.022	.307**	-			
7. Luottamus esimieheen	-.010	.302**	.055	.109	.132	.021	-		
8. Taisteluluottamus	-.216*	.253*	.153	.046	.163	.237*	.461***	-	
9. Työtyytyväisyys	.045	.599***	.473***	.270*	.334**	.247*	.475***	.333**	-

\*  $p<0.05$ , \*\*  $p<0.01$ , \*\*\* $p<0.001$

Jatkuvuuteen perustuvan sitoutuminen havaittiin korreloivan tilastollisesti erittäin merkittävästi velvollisuuden tunteen kanssa ja negatiivisesti taisteluluottamuksen kanssa. Yhteenkuuluvuuden tunne korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi henkilökohtaisen merkityksen, velvollisuuden tunteen sekä työtyytyväisyyden kanssa. Henkilökohtainen merkitys puolestaan korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi velvollisuuden tunteen ja työtyytyväisyyden kanssa.

Yhteenkuuluvuuden tunteella oli tilastollisesti merkitsevä korrelaatio myös maanpuolustustahdon, esimieheen luottamisen ja taisteluluottamuksen kanssa. Henkilökohtainen merkitys korreloi tilastollisesti merkitsevästi maanpuolustustahdon kanssa. Myös velvollisuuden tunne ja työtyytyväisyys korreloivat tilastollisesti merkitsevästi.

Maanpuolustustahto korreloi vastaajilla tilastollisesti merkitsevästi myönteisten kokemusten ja työtyytyväisyyden kanssa. Myönteiset kokemukset korreloivat tilastollisesti merkitsevästi taisteluluottamuksen ja työtyytyväisyyden kanssa. Luottamus esimieheen korreloi tilastollisesti erittäin merkitsevästi taisteluluottamuksen ja työtyytyväisyyden kanssa. Taisteluluottamus korreloi tilastollisesti merkitsevästi työtyytyväisyyden kanssa.

## 6.2 Työtyytyväisyys ja maanpuolustustahto

Koska klusterianalyysi löysi vastaajista vain kaksi toisistaan eroavaa ryhmää, tarkasteltiin korkean ja matalan sitoutumisen ryhmien välisiä keskiarvoja t-testin avulla. Tarkasteluun otettiin lopulta viisi muuttujaa; työtyytyväisyys, taisteluluottamus, luottamus esimieheen, myönteiset kokemukset ja maanpuolustustahto. Näiden muuttujien keskiarvoja kahden ryhmän välillä on esitelty kuviossa 8. Ryhmien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja myönteisten kokemusten, esimieheen luottamisen tai taisteluluottamuksen välillä.



Kuvio 8. Viiden muuttujan keskiarvot.

Sen sijaan ryhmillä oli havaittavissa eroavaisuuksia työtyytyväisyyden ja maanpuolustustahdon välillä. Korkean ja matalan sitoutumisen ryhmien työtyytyväisyydessä oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero siten, että korkean sitoutumisen ryhmällä oli keskimäärin korkeampi työtyytyväisyys ( $t=-4.405$ ,  $df=45.716$ ,  $p<0.001$ ).

Samoin korkean ja matalan sitoutumisen ryhmien maanpuolustustahdossa oli tilastollisesti merkitsevä ero siten, että korkean sitoutumisen ryhmällä oli keskimäärin korkeampi maanpuolustustahto ( $t=-2.529$ ,  $df=35.581$ ,  $p<0.016$ ). Nämä on esitelty seuraavalla sivulla taulukoissa 10 ja 11.

#### Taulukko 10

Korkean ja matalan sitoutumisen upseerien työtyytyväisyyden keskiarvot, keskihajonnat ja t-testi.

	<i>k.a.</i>	<i>s</i>	<i>N</i>
Matala sitoutuminen	4.79	1.11	30
Korkea sitoutuminen	5.81	.81	56

$t=-4.40$ ,  $df=45.72$ ,  $p<0.001$

Työtyytyväisyyden osalta havaitaan, että sen lisäksi, että matalan sitoutumisen työtyytyväisyyden keskiarvo on alhaisempi, on heidän vastauksissa myös enemmän hajontaa.

#### Taulukko 11

Korkean ja matalan sitoutumisen upseerien maanpuolustustahdon keskiarvot, keskihajonnat ja t-testi.

	<i>k.a.</i>	<i>s</i>	<i>N</i>
Matala sitoutuminen	6.3	.83	30
Korkea sitoutuminen	6.7	.38	56

$t=-2.53$ ,  $df=35.58$ ,  $p<0.05$

Myös maanpuolustustahdon osalta matalan ryhmän keskihajonta oli suurempi kuin korkean sitoutumisen ryhmällä. Ryhmien keskiarvojen välillä ei kuitenkaan ole yhtä suurta eroa kuin työtyytyväisyyden muuttujalla.

## 7 POHDINTA

Tässä kappaleessa katsotaan tutkimustulosten numeroiden taakse ja pohditaan syitä löydösten takaa. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastellaan tutkimustuloksista upseerien sitoutumiseen liittyviä muuttujia sekä matalan ja korkea sitoutumisen ryhmien eroja. Toisessa alaluvussa esitetään jatkotutkimustarpeet ja viimeisessä alaluvussa arvioidaan vielä tutkimuksen onnistumista ja sen tarpeellisuutta löydettyjen tulosten muodossa.

### 7.1 Upseerien sitoutuminen ja siihen liittyvät tekijät

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mikä on Puolustusvoimissa palvelevien upseereiden sitoutumisen aste. Vastausta tähän haettiin hyödyntämällä Meyerin ja Allenin teoriaa organisaatioon sitoutumisesta. Samalla pyrittiin selvittämään, millaisia mahdollisia eroja upseereiden sitoutumisessa ilmenee ja mitkä muut tekijät ovat yhteydessä organisaatioon sitoutumisen kanssa.

Tutkimuksen tulokset osoittivat, että upseereiden sitoutumisen voi jakaa neljään osa-alueeseen. Nämä osa-alueet olivat *jatkuvuuteen perustava sitoutuminen, yhteenkuuluvuuden tunne, henkilökohtainen merkitys ja velvollisuuden tunne*. Muut tutkimuksessa analysoidut muuttujat olivat *maanpuolustustahto, työtyytyväisyys, taisteluluottamus, luottamus esimieheen ja myönteiset kokemukset*. Analyysien perusteella vastaajat voitiin jakaa kahteen toisistaan eroavaan ryhmään, joista toisella kaikki sitoutumisen osa-alueet olivat toista ryhmää korkeammalla tasolla. Tällä korkean sitoutumisen ryhmällä oli myös keskimääräistä korkeampi työtyytyväisyyden ja maanpuolustustahdon taso.

*Jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumisen* väittämät liittyivät tässä tutkimuksessa sisällöllisesti vastaajien kokemukseen siitä, kuinka suuren vaivan tai häiriön elämäänsä Puolustusvoimista lähteminen aiheuttaisi tai kokevatko vastaajat, että heillä on tarjolla muitakin vaihtoehtoja kuin työskentely Puolustusvoimissa. Vastausten perusteella vaikuttaisi siltä, että Puolustusvoimissa pysymisen taustalla on enemmänkin se, että vastaajien nykyinen elämäntilanne häiriintyisi huomattavasti kuin se, etteikö muita vaihtoehtoja olisi tarjolla. Vastaajat näyttävät myös arvioivan, että muut organisaatiot eivät pystyisi tarjoamaan samoja kokonaisuuksia, mitä heillä Puolustusvoimissa jo on.

Vastaajat kokivat suurta *yhteenkuuluvuuden tunnetta* Puolustusvoimiin. He katsoivat kuuluvansa osaksi Puolustusvoimien perhettä. Samoin vastaajat pääsääntöisesti kokivat, että Puolustusvoivat ansaitsee heidän uskollisuutensa. Vastanneet upseerit kokivat, että Puolustusvoimilla on heille suuri *henkilökohtainen merkitys* ja he tunsivat itsensä yleisesti ottaen hyvinkin sitoutuneiksi. Vastaajat olisivat myös olleet erittäin onnellisia, jos he voisivat viettää koko uransa Puolustusvoimissa. Suuri osa vastaajista koki myös velvollisuudekseen pysyä Puolustusvoimien palveluksessa.

Henkilökohtaisen merkityksen syytä on aineiston valossa vaikea arvioida. Voi olla, että vastaajat eivät kysyttäessä itsekään osaisi eritellä, *miksi* he antavat suuren henkilökohtaisen arvonannon Puolustusvoimille. Ryhmäjäsenyyden säilyttämisen näkökulmasta he todennäköisesti pitävät Puolustusvoimien tehtävää Suomen sotilaallisen maanpuolustuksen toteuttajana itsessään tärkeänä. Se, että vastaajat kokevat itsensä osaksi organisaation muodostamaa perhettä, viittaisi siihen, että he pitävät muista ryhmään kuuluvista ihmisistä.

*Velvollisuuden tunnetta* kuvanneet väittämät näyttäisivät viittaavan siihen suuntaan, että Puolustusvoimissa työskentelyä jatketaan vahvasti sen takia, että muita työntekijöitä kohtaan koetaan velvollisuuden tunnetta. Samoin osa vastaajista kokisi syyllisyyden tunteita, jos he lähtisivät Puolustusvoimista juuri nyt. Tällainen vastaaja voi hyvinkin ajatella, että vaikka hänellä olisi mahdollisuus lähteä ja tarjolla olisi varteenotettavia vaihtoehtoja uudeksi työpaikaksi, niin lähtemällä hän jättäisi työkaverinsa ”pulaan”.

*Maanpuolustustahto* oli lähes kaikkien vastaajien osalta korkeimmalla mahdollisella tasolla kyselyn mitta-asteikolla tarkasteltuna, kuten upseereilta voisi odottaakin. Kaikki vastaajat olivat henkilökohtaisesti valmiita osallistumaan sotilaalliseen maanpuolustukseen mahdollisen sotilaallisen hyökkäyksen tapahtuessa. Samoin vastaajat olivat yhtä mieltä väitteestä, että Suomella tulee olla suorituskykyiset puolustusvoimat. Tässä tutkimuksessa ei kuitenkaan käynyt ilmi, pitävätkö vastaajat nykyisiä puolustusvoimia suorituskykyisinä.

Kiinnostavimmat tulokset löytyvätkin vasta kun tarkastellaan eri väittämien keskihajontoja. Muutama yksittäinen vastaaja katsoi, että Suomen ei tulisi puolustautua aseellisesti sellaisissa tilanteissa joissa tulos näyttäisi epävarmalta. Kaikki vastaajat eivät myöskään nähneet asevelvollisuutta arvona sinänsä. Nämä vastaajat ovat ehkä kiinnostuneet suorituskykyisistä puolustusvoimista, mutta näkevät, että sellaiset voidaan saada myös ilman asevelvollisuutta. Väitteessä ”Suomen itsenäisyyden aseelliseen puolustamiseen varautuminen on yhtä tärkeää nyt

kuin viime sotien aikana” esiintyi myös kohtuullista hajontaa. Kysymykseen oli mahdollista vastata ”täysin eri mieltä”, koska pitää aseellista puolustamista *tärkeämpänä* nyt kuin viime sotien aikana.

*Taisteluluottamuksen* osa-alueessa esiintyi kaikkien väittämien kohdalla kohtuullista keskihajontaa. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat, että heidän oma sodanajan joukkonsa pärjäisi todellisessa taistelutilanteessa, mutta osa vastaajista ei ollut asiasta niinkään varma. Vaikka tutkimuksessa ei kysyttykään vastaajien sodan ajan tehtäviä, niin voi olla, että sellaiset upseerit, jotka toimivat sodan ajan tehtävässään komppania- tai patteritason yläpuolella, eivät ole tietoisia suuren joukon todellisesta taistelukyvyistä, koska he eivät ole vielä ehtineet toimia kyseisin joukon mukana kertausharjoituksissa. Samoin jos vastaajan sodan ajan tehtävä on viime aikoina muuttunut, ei hänellä ole voinut olla käytännön mahdollisuutta tutustua uuden joukon suorituskyyntiin.

Muiden taisteluluottamuksen vastausten osalta on nähtävissä vastaajien kriittinen suhtautuminen lähinnä omaan mahdolliseen suoritukseen sodan ajan olosuhteissa. Erityisesti kysyttäessä tehtävässä vaadittavien aseiden ja varusteiden hallitseminen *kaikissa olosuhteissa* keräsi jonkun verran ”täysin eri mieltä” -vastauksia. Tämä voi osaltaan kyllä johtua sanasta hallita; vastaajat ovat upseereina tottuneet Puolustusvoimien tavoitetaksonomiaan, jossa hallita on ylin osaamisen aste. Vastaajien todellinen osaaminen voi olla korkeallakin tasolla, mutta vastaajat itse kokevat, että sitä on vielä varaa parantaa.

Työtyytyväisyyden osalta vastaajilta kysyttiin kuinka paljon he arvostavat omaa työtään, ovatko työtehtävät heidän mielestään sopivan vaativia ja kokevatko he tekevänsä koulutustaan vastaavaa työtä. Pääsääntöisesti vastaajat arvostivat omaa työtään ja olivat tyytyväisiä päivittäisiin työtehtäviinsä. Vastaajat kokivat myös työtehtävät sopivan vaativiksi ja katsoivat, että he voivat käyttää osaamistaan laaja-alaisesti päivittäisessä työssään. Vastausten keskihajonnat olivat kuitenkin työn arvostusta lukuun ottamatta suuria, joten vastaajien joukossa esiintyi suuria yksilöllisiä eroja. Lähes kaikki vastaajat olivat myös kokeneet palvelusuransa aikana *myönteisiä kokemuksia*.

Kysyttäessä *esimieheen luottamisesta* vastaukset sijoittuvat tässäkin väittämryhmässä skaalan yläpäähän. Lähimpiä esimiehiä pidettiin reiluina ja oikeudenmukaisina sekä yksittäisiä vastaajia lukuun ottamatta, ”hyvinä tyyppeinä”. Suurimmat hajonnat tulivat väittämille joissa kysyt-

tiin esimiehen osaamisen tasoa ja sitä, olisiko vastaaja valmis lähtemään sotaan lähimmän esimiehensä alaisuudessa. Näihin vastattiin pääsääntöisesti myöntävästi, mutta muutamalle vastaajalle oli sattunut kohdalle esimies, jonka osaamista ei juuri arvostettu, eikä hänen kanssaan olisi haluttu lähteä sotaan.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että vastaajan Puolustusvoimille antama henkilökohtainen merkitys, yhteenkuuluvuuden tunne, maanpuolustustahto ja työtyytyväisyys liittyvät toisiinsa. Vastaajat joilla työtyytyväisyys oli korkealla tasolla, oli myös korkea tunne yhteenkuuluvuudesta. Samoilla vastaajilla oli myös korkea maanpuolustustahto; he tunsivat itsensä sitoutuneiksi Puolustusvoimiin ja kokivat, että Puolustusvoimilla on suuri henkilökohtainen merkitys heille.

Mikäli peilaamme tutkimuksen tuloksia Meyerin ja Allenin esittämään organisaatioon sitoutumisen malliin, voimme todeta, että vastanneet upseerit vaikuttavat olevan enemmän tunneperäisesti sitoutuneita kuin jatkuvuuteen tai velvollisuuteen perustuvasti. Tunneperäisesti sitoutuneet työntekijät jatkavat työskentelyä organisaatiossa, koska sillä on suuri merkitys heidän identiteetilleen, he tunnistavat työskentelyn heille tuottaman arvon ja haluavat osallistua sen toimintaan. Tulosten mukaan Puolustusvoimilla on vastaajille suuri henkilökohtainen arvo, he kokevat olevansa osa ”perhettä” ja olisivat erittäin onnellisia jos he voisivat viettää koko uransa Puolustusvoimissa.

Tutkimustulokset eroavat Meyerin ja Allenin mallista siten, että vastaajat velvollisuuden tunne eroaa mallista siinä, mihin se kohdistuu. Meyerin ja Allenin mallissahan velvollisuuden tunne voi olla seurausta organisaatioon sopeutumisesta ja sen organisaatiokulttuurista. Heidän mallissaan myös ajatellaan, että velvollisuuden tunne voi tulla, mikäli työntekijä kokee jonkin sortin kiitollisuuden velkaa organisaatiolle, esimerkiksi siitä, että organisaatio on osallistunut työntekijän koulutuksen maksamiseen. Tutkimuksen tulosten perusteella vastaajat eivät koe tällaista velallinen-velkoja suhdetta. Analyysiprosessin aikana hylätyistä väittämistä, ”olen Puolustusvoimille paljosta velkaa”, liittyi tähän osa-alueeseen.

## 7.2 Jatkotutkimustarpeet

Tämä tutkimus onnistui testaamaan Meyerin ja Allenin organisaatioon sitoutumisen teoriaa ja kartoittamaan kahden sotatieteen maisterikurssin ja yhden esiupseerikurssin oppilasupseereiden organisaatioon sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Harkinnanvaraisen näytteen ja pieneksi jääneen vastausprosentin vuoksi tutkimuksen tulokset eivät olleet yleistettävissä. Tämän vuoksi aihe kaipaa tulevaisuudessa tarkempaa tutkimusta.

Mahdollisten jatkotutkimusten tulee ehdottomasti hyödyntää laajempaa otantaa. Samoin tässä tutkimuksessa rajattiin turhaan pois Rajavartiolaitoksen upseerit, lentäjät ja yleisesikuntaupseerit. Laajempi otanta antaisi mahdollisuuden tarkastella puolustushaarojen ja aselajien välisiä eroja. Tässä tutkimuksessa vastaajien määrä, erityisesti meri- ja ilmavoimien osalta, ei anna luotettavaa kuvaa näiden puolustushaarojen upseeriston sitoutumisesta. Tässä tutkimuksessa ei myöskään selvitetty aselajien välisiä eroja, koska pienestä näytteestä ei olisi kyetty muodostamaan tilastolliseen analyysiin vaadittavan kokoisia ryhmiä.

Meyerin ja Allenin sitoutumisen eri osa-alueiden mittarit osoittautuivat luotettavaksi ja niitä kannattaa hyödyntää tulevilla tutkimuksilla. Syy-seuraussuhteiden kartoittaminen edellyttää, että jatkossa sitoutumista mittaaviin tutkimuksiin otetaan mukaan useampi mittareita ja taustakysymyksiä. Tässä yhteydessä voisi pohtia Hackmanin ja Oldhamin työnkuva mallin hyödyntämistä ja kysyä upseereilta esimerkiksi työn autonomiasta, monipuolisuudesta ja saadusta palautteesta. Taustamuuttujiin voisi lisätä vastaajien sosioekonomisia kartoitettavia kysymyksiä.

## 7.3 Tutkimuksen onnistumisen ja tarpeellisuuden arviointia

Tutkimuksen voi katsoa onnistuneen yleisellä tasolla vähintään välttävästi. Kaikkiin tutkimuskysymyksiin onnistuttiin löytämään vastaus. Tutkimustulosten valossa upseereiden sitoutumisen voidaan sanoa olevan korkealla tasolla *yhteenkuuluvuuden tunteen* ja *henkilökohtaisen merkityksen* osalta ja hyvällä tasolla, mitä tulee *jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen* ja *velvollisuuden tunteeseen*.

Tutkimusprosessin alussa minulla oli suuria vaikeuksia aiheen rajauksen ja määrittelyn kanssa. Samat vaikeudet jatkuivat myöhemmin käsitteiden operationalisoinnin aikana. Tämä näkyi huonosti laadittujen, vastaajien perinteitä mittaavien kysymysten poisjääntinä analyysivai-



heessa sekä tulosten laihana antina. Tutkimuksesta olisi tullut sisällöllisesti tarkasteltuna parempi, mikäli olisin suorittanut alustavan kirjallisuuskatsauksen ja aiheeseen perehtymisen huolellisemmin. Nyt kokonaisuuden pelasti se, että osasin hyödyntää valmiita, luotettavaksi tiedettyjä mittareita. Valmiista mittareista etenkin sitoutumisen, maanpuolustustahdon, taisteluluottamuksen mittarit osoittautuivat hyödyllisiksi.

Pienempiä haasteita tutkimuksen aikana ilmeni aineiston keruuvaiheessa. Webropol-ohjelmalla lähetetyt kyselylinkit eivät avautuneet kaikille vastaajille Puolustusvoimien verkon kautta, vaan he joutuivat käsin siirtämään linkin osoitteen joko omalle tietokoneelleen tai älypuhelimelleen. Useampi vastaaja lähestyi minua tästä asiasta kyselyn aikana. Kyselyn avaamiseen käytetty ylimääräinen vaiva saattoi vaikuttaa alhaiseen vastausprosenttiin.

Tutkimuksen tulosten kiinnostavuutta ja hyödynnettävyyttä olisi voinut parantaa antamalla vastaajille mahdollisuus kirjoittaa avoimia vastauksia. Tällä tavalla olisin ehkä päässyt pureutumaan syihin vastaajien sitoutumisen taustalla. Samasta syystä kyselyssä olisi tullut olla mukana laajempi kattaus vastaajien taustatekijöitä kartoittavia väittämiä.

Lähdin tutkimuksessani etsimään Puolustusvoimien henkilöstön parista mahdollista heikkoa signaalia käyttämällä hieman erilaisia mittareita, mitä organisaatio itse käyttää. Onnekseni tällaista signaalia ei löytynyt vaan kaikki näyttää olevan niin kuin pitääkin. Kyselyyni vastanneet upseerit ovat Puolustusvoimiin sitoutuneita ja maanpuolustustahtoisia, heillä on korkea taisteluluottamuksen taso ja he arvostavat omaa työtään. Heikon signaalin sijaan, taustakohina paljastuikin vahvaksi signaaliksi.

## LÄHTEET

- Allen, N.J. 2003. Organizational commitment in the military: a discussion of theory and practise. *Military Psychology* 15(3), 237–253.
- Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1995. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. 1.–2. painos. Juva: WSOY.
- Ashleigh, M. & Mansi, A. 2012. *The Psychology of People in Organisations*. Essex: Pearson.
- Campbell, T.T., Judge, T.A. & Robbins, S.P. 2010. *Organizational Behaviour*. Essex: Pearson.
- Campbell T.T., Judge T.A. & Robbins, S.P. 2010. *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson.
- Eränen, L., Harinen, O. & Jokitalo, J. 2008. Sotilasyhteisön sosiaalipsykologiaa. Teoksessa Valtanen, M. (toim.) *Johtamisen sosiaalipsykologiaa – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä*. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. 19/2008. Helsinki: Edita Prima.
- Eskola, J. 1995. Faktorianalyysi ja diskursiiviset tulkinnat. Teoksessa Eskola, J., Mäkelä, J. & Suoranta, J. (toim.) *Ihmistieteiden 1990-luvun metodologiaa etsimässä – Keskustelua kasvatus- ja sosiaalitieteiden 1990-luvun metodologiasta*. Rovaniemi: Lapin yliopiston monistuskeskus.
- Gal, R. 2012. Why is cohesion important? Teoksessa Salo, M & Sinkko, R (toim.) *The science of unit cohesion – its characteristics and impacts*. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Griffith, J. 2012. Cohesion forgotten? Redux 2011 – knowns and unknowns. Teoksessa Salo, M & Sinkko, R (toim.) *The science of unit cohesion – its characteristics and impacts*. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Gröhn, T. 2010. Kentäsairaanhoidajien sitoutuminen. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.
- Haaraoja, J. 1998. Reflektiivisyys toimintakyvyn kehittäjänä. Teoksessa Toiskallio, J (toim.) *Toimintakyky sotilaspedagogiikassa*. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2. 4/1998. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.
- Halonen, U. 2012. Uudistuva työnkuva –hanke. Jyväskylän kaupungin UTK-hanke.
- Hannola, A. 2016. Perheellisenä Puolustusvoimissa – työn ja perheen yhteensovittamisen haasteita. Teoksessa *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 14 (3), 311–327.
- Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologiseen tutkimukseen – Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista. Käyttätymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1. 4/2011. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Harinen, O. & Hannola, A. 2013. Varusmiesten maanpuolustustahto 2010 –luvun alkupuolella. Käyttätymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1. 2/2013. Tampere: Juvenes Print Oy.
- Harisalo, R. 2009. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus – pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Heikkinen, T. 2011. Työntekijän organisaatioon sitoutuminen – käsiteanalyysi. Maanpuolustuskorkeakoulu. Esiupseerikurssin tutkielma.

Herscovitch, L. & Meyer, J. P. 2001. Commitment in the Workplace – Towards a general model. Human Resource Management Review 11, 299–326.

Hiltunen, E. 2010. Weak signals in Organizational Futures learning. Helsingin kauppakorkeakoulu. Väitöskirja. Helsinki: Aalto Print.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja Kirjoita. 11. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Huhtala, A. 2015. Ryhmäkiinteyden varusmieskoulutuksessa – perusyksikön kouluttajien näkemyksiä kiinteydestä. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja n:o 18. Keuruu: Otava.

Juuti, P. 1983. Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta. Helsinki: LTK:n Erityispalvelut Oy.

Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta-sarja n:o 18. Keuruu: Otava

Kosola, J. & Solante, T. 2013. Digitaalinen taisteluentä – informaatioajan sotakoneen tekniikka. 3. painos. Sotatekniikan laitos. Julkaisusarja 1. No: 35. Viitattu 4.3.2017.  
[http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94298/DigTstK\\_3\\_painos\\_verkkoversio.pdf](http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/94298/DigTstK_3_painos_verkkoversio.pdf)

Kotkavirta, J. 2000. Luottamus instituutioihin ja yksilöllinen hyvinvointi. Teoksessa Ilmonen, K. Sosiaalinen pääoma ja luottamus. Jyväskylä: SoPhi 42.

Kujala, M. 2015. Ryhmäkiinteyden kehittäminen sotilasjohtamisen keinoin. Maanpuolustuskorkeakoulu. Pro gradu –tutkielma.

Maslow, A., H. 1943. A Theory of Human Motivation. Teoksessa Shafritz, O., J. 2014. Classics of Organization Theory. Boston: Cengage Learning, 142–153.

Metsämuuronen, J. 2006. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä 2. 3. uudistettu painos. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino Oy.

Meyer, J. P. & Allen, N. J. 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review 1, 61–89.

Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application. Thousand Oaks: Sage Publications.

Muona, V. 2008. Epävirallinen organisaatio – sosiometrinen vertailu kahdessa perusyksikössä. Teoksessa Valtanen, M. (Toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia – käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Johtamisen laitos. Julkaisusarja 2. 19/2008. Helsinki: Edita Prima Oy.

Myyry, L. 2009. ”Et kai se siit tulee, et se pitää nähdä jotenkin se kohde puolustettavana ja arvokkaana”. Käsityksiä maanpuolustustahdosta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Helsinki: Puolustusministeriö ja Helsingin yliopisto.

- Napier, R. N. & Gershenfeld, M. K. 1993. Groups – Theory and Experience. Fifth edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. 2. painos (uud.laitos). Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Peltonen, M. & Ruohotie P. 1987. Motivaatio – menetelmiä työhalun parantamiseksi. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Peltonen, M. & Ruohotie P. 1992. Oppimismotivaatio – Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Aavaranta-sarja. Helsinki: Otava.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2015. Puolustusvoimien henkilöstöstrategia. Juvenes Print.
- Pääesikunnan henkilöstöosasto. 2016. Puolustusvoimien henkilöstötilinpäätös 2015. Juvenes Print.
- Robbins, S., P. 2005. Essentials of Organizational Behavior. 8th edition. New Jersey: Pearson.
- Schein, E. H. 1969. Organisaatiopsykologia. Jyväskylä: Gummerus.
- Salo, M. 2009. Commitment to the Military Service among Finnish Conscripts. Maanpuolustuskorkeakoulu. Yleisesikuntaupseerikurssin tutkielma.
- Salo, M. 2010. Commitment to the Military Service among Finnish Conscripts. Teoksessa Pulkka, A-T. (Toim.) Orientaatiot, toimintakyky ja sitoutuminen: valinnoista ja mittaamisesta sotilaskoulutuksessa. Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3. 2010. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Salo, M. 2011. United we stand – Divided we fall: a standard model of unit cohesion. Helsingin yliopisto. Helsinki: Unigrafia.
- Salokorpi, J. 2014. Upseerit: Resurssit eivät riitä – Nato-jäsenyydelle vahva tuki, Yle uutiset. 14.1.2014. Viitattu 7.4.2017  
<http://yle.fi/uutiset/3-7031264>
- Siebold, G.L. 2012. The science of military cohesion. Teoksessa Salo, M & Sinkko, R (toim.) The science of unit cohesion – its characteristics and impacts. Tampere: Juvenes Print Oy 45–64.
- Sinivuo, J. 2011. Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky. Käyttäytymistieteiden laitos. Julkaisusarja 1. 3/2011. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suihkonen, R. 2017. Uupuneet sotilaat vaativat lisää väkeä: ”Venymisen tie on kuljettu loppuun”, Keskisuomalainen, verkkolehti. 18.02.2017. Viitattu 7.4.2017.  
[http://www.ksml.fi/kotimaa/Uupuneet-sotilaat-vaativat-lis%C3%A4%C3%A4-v%C3%A4ke%C3%A4-Venymisen-tie-on-kuljettu-loppuun/933057#cxrecs\\_s](http://www.ksml.fi/kotimaa/Uupuneet-sotilaat-vaativat-lis%C3%A4%C3%A4-v%C3%A4ke%C3%A4-Venymisen-tie-on-kuljettu-loppuun/933057#cxrecs_s)
- Suomen turvallisuus- ja puolustuspolitiikka 2012. Valtioneuvoston selonteko. Helsinki.
- Toiskallio, J. 1998. Miksi toimintakykyä? Teoksessa Toiskallio, J. (toim.) Toimintakyky sotilaspedagogiikassa. Koulutustaidon laitos. Julkaisusarja 2. 4/1998. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Valtioneuvoston puolustusselonteko. 2017. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 5/2017. Helsinki.

Vandenberg, R, J. & Scarpello, V. 1994. A longitudinal assessment of the determinant relationship between employee commitments to the occupation and the organization. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 535–547.

Wallin, O. 2012. Hyvinvointityöhön sitoutuminen – Diskurssianalyysi työhön sitoutumisesta perheen, työhyvinvoinnin, ammatillisuuden ja asiakaslähtöisyyden näkökulmista. Tampereen yliopisto. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.

## **LIITTEET**

Liite 1: Kyselylomake

Liite 2: Alkuperäisen Meyerin ja Allenin sitoutumismittarin väittämät

Liite 3: Faktorianalyysin tuottamat faktorit, keskiarvot ja keskihajonnat

**Alkutervehdys**

Arvoisa vastaaja

Teen sotilaspedagogiikan pro gradua upseereiden sitoutumisesta Puolustusvoimiin. Työni tarkoitus on selvittää, minkälainen on upseereiden sitoutumisen aste ja mitkä tekijät ovat yhteydessä siihen.

Tutkielmani perustuu Meyerin ja Allenin kehittämän kolmen komponentin sitoutumismallin pohjalle. Eri komponentit kuvastavat työntekijän halua, tarvetta ja velvollisuudentunnetta jatkaa organisaatiossa työskentelyä.

Kysely on lähetetty sotatieteen maisterikurssin ja esipupseerikurssin opiskelijoille, jotka palvelevat Puolustusvoimissa. Rajavartiolaitoksen upseerit on rajattu tutkimuksen ulkopuolelle.

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksessa kerätty aineisto jää tutkijan haltuun. Kysely tehdään nimettömänä ja tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, joten yksittäisiä henkilöitä ei voida erottaa vastausten perusteella. **Aineistoa ei luovuteta työnantajan käyttöön.**

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 10 minuuttia. Vastausaikaa on 10.3.2017 asti.  
Kiitos etukäteen osallistumisesta.

Yliluutnantti Tomi Sirvo  
Sotatieteen maisterikurssi

**Taustakysymykset**

1. Puolustushaara
2. Kurssitaso (SM/EUK)
3. Sukupuoli

4. Ikä
5. Palvelusvuodet
6. Esimieskokemus
7. Kokemus kriisinhallintatehtävistä

**Sitoutumista mittaavat kysymykset (7-portainen likert-asteikko)****AC**

8. Olisin erittäin onnellinen, jos voisin viettää koko urani Puolustusvoimissa.
9. Koen, että Puolustusvoimien ongelmat ovat myös minun ongelmiani.
10. En koe olevani osa Puolustusvoimien ”perhettä”. (Käännetty)
11. En tunne olevani sitoutunut Puolustusvoimiin. (Käännetty)
12. Puolustusvoimilla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle.
13. Tunnen suurta yhteenkuuluvuutta Puolustusvoimiin.

**NC**

14. En koe minkäänlaista velvollisuutta pysyä Puolustusvoimien palveluksessa. (Käännetty)
15. Vaikka hyötyisinkin siitä, en koe, että olisi oikein lähteä Puolustusvoimista juuri nyt.
16. Tuntisin syyllisyyttä jos lähtisin Puolustusvoimista juuri nyt.
17. Puolustusvoimat ansaitsee uskollisuuteni.
18. En lähtisi Puolustusvoimista juuri nyt, sillä koen velvollisuudentunnetta siellä olevia ihmisiä kohtaan.
19. Olen paljosta velkaa Puolustusvoimille.

**CC**

20. Minun olisi erittäin vaikeaa lähteä Puolustusvoimista juuri nyt vaikka haluaisinkin.
21. Liian suuri osa elämäni häiriintyisi, jos lähtisin lähiaikoina Puolustusvoimista.
22. Juuri nyt Puolustusvoimissa pysymiseni johtuu yhtä paljon välttämättömyydestä kuin halusta.
23. Uskon, että minulla on liian vähän vaihtoehtoja, jotta voisin harkita lähteväni Puolustusvoimista.
24. Yksi harvoista kielteisistä seurauksista Puolustusvoimista eroamisessa olisi tarjolla olevien vaihtoehtojen vähyys.
25. Yksi suurimmista syistä, miksi jatkan työskentelyäni Puolustusvoimissa on se, että lähtemisen vaatisi huomattavan suuren henkilökohtaisen uhrauksen; muut organisaatiot eivät pysty tarjoamaan samoja kokonaisuuksia, mitä minulla on Puolustusvoimissa.
26. Jos en olisi jo panostanut niin paljon Puolustusvoimiin, voisin työskennellä jossain muualla.

**Omat summamuuttujat / kysymykset:**

**Perinteet**

27. Yksikössäni on rikas perinnekuultuuri
28. Paraatit ja valatilaaisuudet merkitsevät minulle paljon.
29. Yksikössäni on käytössä epävirallisia tunnuksia kuten merkkejä ja lippuja.
30. Osallistun aktiivisesti joukko-osastoni tapahtumiin kuten vuosipäiväjuhliin.
31. Osallistun aktiivisesti yksikköni tapahtumiin kuten saunailtoihin.

**Luottamus rauhanajan esimieheen**

32. Lähin esimieheni on kohdellut minua reilusti ja oikeudenmukaisesti.
33. Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan ”hyvä tyyppi”.
34. Lähin esimieheni hallitsee asiansa (johtaminen, koulutustaito, esimiestyö)
35. Jos olisi sota, haluaisin toimia nykyisen esimieheni alaisuudessa.

**Myönteiset kokemukset**

36. Olen kokenut Puolustusvoimien palveluksessa ollessani joitakin todella mielenkiintoisia tai jopa ”jännittäviä” hetkiä.
37. Minulle on jäänyt palvelusuraltani joitakin erittäin myönteisiä muistoja.
38. Olen oppinut itsestäni uusia asioita palvelusurani aikana.

**Tyytyväisyys työn mielekkyyteen / arvostus**

39. Arvostan omaa työtäni
40. Työtehtäväni ovat sopivan vaativia
41. Voin käyttää osaamistani työssäni laaja-alaisesti
42. Teen koulutustani vastaavaa työtä
43. En ole tyytyväinen työhöni (työn sisältö, päivittäiset työtehtävät)

**Taisteluluottamus**

44. Oma sodanajan joukkoni pärjäisi todellisessa taistelutilanteessa.
45. Olen saanut selvän kuvan siitä, mitkä asiat minun pitäisi osata tehtävässäni sodan aikana.
46. Osaisin toimia saamallani koulutuksella sodassa omassa sodan ajan tehtävässäni.
47. Pystyn hallitsemaan kaikissa olosuhteissa omassa sodan ajan tehtävässäni tarvitsemi asept ja varusteet.

**Maanpuolustustahto**

48. Jos Suomeen hyökätään, olen itse valmis osallistumaan sotilaalliseen maanpuolustukseen.
49. Jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta.
50. Suomella pitää olla suorituskkyiset puolustusvoimat.
51. Katson oikeaksi, että Suomessa kansalaiset ovat velvollisia asein puolustamaan maata.
52. On oikein, että maan miespuolisten kansalaisten tulee suorittaa varusmiespalvelus osana maanpuolustusvelvollisuutta.
53. Suomen itsenäisyyden aseelliseen puolustamiseen varautuminen on yhtä tärkeää nyt kuin viime sotien aikana.
54. Yleinen asevelvollisuus on Suomessa "arvo sinänsä", joka pitäisi säilyttää kaikissa olosuhteissa.



*Affective Commitment Scale Items*

1. I would be very happy to spend the rest of my career in this organization.
2. I enjoy discussing my organization with people outside it.<sup>a</sup>
3. I really feel as if this organization's problems are my own.
4. I think I could easily become as attached to another organizations as I am to this one. (R)<sup>a</sup>
5. I do not feel like "part of the family" at my organization. (R)
6. I do not feel "emotionally attached" to this organization.(R)
7. This organization has a great deal of personal meaning for me.
8. I do not feel a strong sense of belonging to my organization. (R)

*Continuance Commitment Scale Items*

1. I am not afraid of what might happen if I quit my job without having another one lined up. (R)<sup>a</sup>
2. It would be very hard for me to leave my organization right now, even if I wanted to.
3. Too much of my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization right now.
4. It wouldn't be too costly for me to leave my organization in the near future. (R)<sup>a</sup>
5. Right now, staying with my organization is a matter of necessity as much as desire.
6. I believe that I have too few options to consider leaving this organization.
7. One of the few negative consequences of leaving this organization would be the scarcity of available alternatives.
8. One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice; another organization may not match the overall benefits I have here.
9. If I had not already put so much of myself into this organization, I might consider working elsewhere.<sup>b</sup>

*Normative Commitment Scale Items (Original)*

1. I think that people these days move from company to company too often.
2. I do not believe that a person must always be loyal to his or her organization. (R)
3. Jumping from organization to organization does not seem at all unethical to me. (R)
4. One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.
5. If I got another offer for a better job elsewhere, I would not feel it was right to leave my organization.
6. I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.
7. Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.
8. I do not think that wanting to be a "company man" or "company woman" is sensible anymore. (R)

*Normative Commitment Scale Items (Revised)*

1. I do not feel any obligation to remain with my current employer. (R)
2. Even if it were to my advantage, I do not feel it would be right to leave my organization now.
3. I would feel guilty if I left my organization now.
4. This organization deserves my loyalty.
5. I would not leave my organization right now because I have a sense of obligation to the people in it.
6. I owe a great deal to my organization.

NOTE: Responses to each item are made on a 7 point scale with anchors labeled (1) *strongly disagree* and (7) *strongly agree*. R indicates a reversekeyed item (scoring is reversed). The original scales comprise 8 items each (Allen & Meyer, 1990a); the revised scales each comprise 6 items (Meyer et al., 1993). For administration, items from the three scales are mixed to form a 24 (original) or 18(revised) item series.

a Item included in the original but not in the revised scales.

b Item included in the revised Continuance Commitment Scale only.

(Meyer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks: Sage Publications).

Sitoutumisen faktoreiden keskiarvot, keskihajonnat, faktorilataukset ja kommunaliteetit.

<i><b>Faktori</b></i> <i>Lyhytnimi</i>	<i>Väittäjä</i>	<i>ka</i>	<i>s</i>	<i>Faktorila- taus</i>	<i>Kommu- naliteetti</i>
<b>Faktori 1</b>	Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen				
KJATKUVA1	Minun olisi erittäin vaikea lähteä Puolustusvoimista juuri nyt, vaikka haluaisinkin.	3.87	2.02	.56	.55
KJATKUVA2	Liian suuri osa elämäni häiriintyisi, jos lähtisin lähiaikoina Puolustusvoimista.	4.15	1.97	.73	.66
KJATKUVA4	Uskon, että minulla on liian vähän vaihtoehtoja, jotta voisin harkita lähteväni Puolustusvoimista.	3.03	1.86	.70	.51
KJATKUVA5	Yksi harvoista kielteisistä seurauksista Puolustusvoimista eroamisessa olisi tarjolla olevien vaihtoehtojen puute.	3.36	1.81	.72	.56
KJATKUVA6	Yksi suurimmista syistä, miksi jatkan työskentelyä Puolustusvoimissa on se, että lähteminen vaatisi huomattavan suuren henkilökohtaisen uhrauksen; muut organisaatiot eivät pysty tarjoamaan samoja kokonaisuuksia, mitä minulla on Puolustusvoimissa.	3.76	1.96	.64	.45
<b>Faktori 2</b>	Yhteenkuuluvuuden tunne				
KTUNNSIT6	Tunnen suurta yhteenkuuluvuutta Puolustusvoimiin.	5.14	1.22	.90	.93
KTUNNSIT3K	Koen olevani osa Puolustusvoimien "perhettä".	5.56	1.43	.67	.53
KVELVO4	Puolustusvoimat ansaitsee uskollisuuteni.	4.97	1.54	.54	.41
<b>Faktori 3</b>	Henkilökohtainen merkitys				
KTUNNSIT1	Olisin erittäin onnellinen, jos voisin viettää koko urani Puolustusvoimissa.	5.09	1.55	.64	.54
KTUNNSIT4K	Tunnen olevani sitoutunut Puolustusvoimiin.	5.84	1.27	.54	.60
KTUNNSIT5	Puolustusvoimilla on suuri henkilökohtainen merkitys minulle.	5.41	1.47	.55	.59
KVELVO1K	Koen suurta velvollisuutta pysyä Puolustusvoimien palveluksessa	5.28	1.63	.57	.46
<b>Faktori 4</b>	Velvollisuuden tunne				
KVELVO3	Tuntisin syyllisyyttä jos lähtisin Puolustusvoimista juuri nyt.	5.14	1.22	.57	.43
KVELVO5	En lähtisi Puolustusvoimista juuri nyt sillä koen velvollisuudentunnetta siellä olevia ihmisiä kohtaan.	5.56	1.43	.60	.48
KTUNNSIT2	Koen, että Puolustusvoimien ongelmat ovat myös minun ongelmiani.	4.97	1.54	.59	.40

Muiden muuttujien keskiarvot, keskihajonnat, faktorilataukset ja kommunaliteetit.

<i><b>Faktori</b></i> <i>Lyhytnimi</i>	<i>Väittäjä</i>	<i>ka</i>	<i>s</i>	<i>Faktori- lataus</i>	<i>Kommu- naliteetti</i>
<b>Faktori 5</b>	Luottamus esimieheen				
KLUOTESIM1	Lähin esimieheni on kohdellut minua reilusti ja oikeudenmukaisesti.	6.09	1.01	.58	.50
KLUOTESIM2	Lähin esimieheni on kaiken kaikkiaan "hyvä tyyppi".	5.74	1.25	.85	.80
KLUOTESIM3	Lähin esimieheni hallitsee asiansa (johtaminen, kouluttaminen, esimiestyö)	5.38	1.45	.82	.82
KLUOTESIM4	Jos olisi sota, haluaisin toimia lähimmän esimieheni alaisuudessa.	5.14	1.92	.77	.71
<b>Faktori 6</b>	Myönteiset kokemukset				
KMYÖNTKOK1	Olen kokenut Puolustusvoimien palveluksessa ollessani joitakin todella mielenkiintoisia tai jopa "jännittäviä" hetkiä.	6.57	.66	.73	.63
KMYÖNTKOK2	Minulle on jäänyt palvelusuraltani joitakin erittäin myönteisiä muistoja.	6.55	.76	.81	.68
<b>Faktori 7</b>	Työtyytyväisyys				
KTYÖTYYT1	Arvostan omaa työtäni	6.07	.99	.49	.36
KTYÖTYYT2	Työtehtäväni ovat sopivan vaativia	5.17	1.56	.92	.89
KTYÖTYYT3	Voin käyttää osaamistani työssäni laaja-alaisesti	5.41	1.48	.56	.48
KTYÖTYYT4	Teen koulutustani vastaavaa työtä	5.30	1.64	.58	.38
KTYÖTYYT5K	Olen tyytyväinen työhöni (työn sisältö, päivittäiset työtehtävät)	5.31	1.31	.58	.40
<b>Faktori 8</b>	Taisteluluottamus				
KTSTLUOTT1	Oma sodanajan joukkoni pärjäisi todellisessa taistelutilanteessa.	5.45	1.20	.67	.61
KTSTLUOTT2	Olen saanut selvän kuvan siitä, mitkä asiat minun pitäisi osata tehtävässäni sodan aikana.	5.50	1.51	.68	.50
KTSTLUOTT3	Osaisin toimia saamallani koulutuksella sodassa omassa sodan ajan tehtävässäni.	5.78	1.30	.88	.84
KTSTLUOTT4	Pystyn hallitsemaan kaikissa olosuhteissa omassa sodan ajan tehtävässäni tarvitsemiä aseet ja varusteet.	5.43	1.48	.63	.46
<b>Faktori 9</b>	Maanpuolustustahto				
KMPTAHTO1	Jos Suomeen hyökätään, olen itse valmis osallistumaan sotilaalliseen maanpuolustukseen.	6.97	.24	.55	.31
KMPTAHTO2	Jos Suomeen hyökätään, suomalaisten olisi puolustauduttava aseellisesti kaikissa tilanteissa, vaikka tulos näyttäisi epävarmalta.	6.58	1.02	.45	.44
KMPTAHTO3	Suomella pitää olla suorituskykyiset puolustusvoimat.	6.85	.54	.65	.44
KMPTAHTO4	Katson oikeaksi, että Suomessa kansalaiset ovat velvollisia aseihin puolustamaan maata.	6.66	.84	.72	.54
KMPTAHTO5	On oikein, että maan miespuolisten kansalaisten tulee suorittaa varusmiespalvelus osana maanpuolustusvelvollisuutta.	6.56	.86	.65	.44
KMPTAHTO6	Suomen itsenäisyyden aseelliseen puolustamiseen varautuminen on yhtä tärkeää nyt kuin viime sotien aikana.	6.63	1.04	.59	.34
KMPTAHTO7	Yleinen asevelvollisuus on Suomessa "arvo" sinänsä, joka pitäisi säilyttää kaikissa olosuhteissa.	5.93	1.54	.50	.32